

Следующие пять шагов

Искусство создания бизнес-стратегии



Бестселлер The Wall Street Journal

Сразу после выхода книга стала
международным бестселлером

Книгу рекомендуют инвестор Рэй Далио
и сооснователь Apple Стив Возняк

Патрик Бет-Дэвид – генеральный директор и основатель PNP Agency. Автор популярного канала Valuetainment для предпринимателей и автор трех книг.

Основная идея

В бизнесе есть немало простых вопросов, на которые можно дать простые ответы: да или нет. Однако опасно думать, что все вопросы имеют бинарные ответы. Нередко эксперты делают только хуже, отвечая таким образом. По мнению автора, ответ на любой вопрос – это серия ходов, разворачивающаяся в определенной последовательности. В этой книге Патрик Бет-Дэвид раскрывает пять первых шагов, которые помогут управленцу научиться мыслить более эффективно и создавать более качественные стратегии в разных сферах жизни.

Шахматы и бизнес

Большинство людей не думает даже на один-два хода вперед. Однако эффективная стратегия в любой сфере предполагает, что вы делаете ход и готовы к запуску следующей серии шагов, в зависимости от того, как изменится контекст. Поэтому для успешной реализации стратегии нужно в своем мышлении выходить далеко за рамки первого шага.

Брат Илона Маска говорит: «Илон может видеть вещи более четкими и с такой стороны, с какой не способен никто другой. Успешные предприниматели и шахматные гроссмейстеры имеют много общего. Гроссмейстер может смотреть на 12 шагов вперед. Илон тоже видит на 12 шагов вперед в любой ситуации».

Хотя бизнес и требует мыслить на несколько ходов вперед, он не равен шахматам. В бизнесе другие правила, однако мышление гроссмейстера – то, что отличает выдающегося управленца от посредственного.

Людей, которые не мыслят на несколько ходов вперед, приводят в движение эго, эмоции и страх. К примеру, лучший продавец приходит к руководителю и говорит: «Я уволюсь, если мне не поднимут зарплату». В этот момент неопытный менеджер отвечает: «Я не потерплю угроз – или думает: – Обойдемся без него». Искушенный управленец в тот же момент размышляет о своих следующих ходах.

Разрешить ребенку пропустить тренировку или дать очередную конфету – отличный спо-

соб услышать, как он вас любит. Однако это действие будет очевидно проигрышным, если смотреть на него с перспективы многих дальнейших ходов. Как правило, в любой сфере жизни перед нами стоит выбор между простым решением и решением эффективным.

Шаг 1. Узнать себя

По мнению автора, все начинается с честного ответа на вопросы: «Кем я хочу быть? И что меня трогает?» Ошибкой было бы предполагать, что все хотят примерно одного и того же. Поиск ответа на этот вопрос – серьезный процесс, и совершенно нормально не иметь полного ответа на него сразу же. Задача первого шага – определить, что для вас наиболее значимо, и сформировать стратегию, которая соответствует вашему видению.

То, кем вы хотите быть, определяет многое в вашей жизни. В том числе то, как вы будете вести бизнес, какие действия предпринимать и от каких отказываться. В конце концов, сложно поверить, что истории гигантских бизнесов, трансформирующих целые сферы, и маленьких магазинчиков на углу одинаковы. Поэтому важно уже сейчас понимать, о чем ваша история. Когда наступят сложные времена (а они рано или поздно наступают для всех), для поиска ответа на этот вопрос уже может не быть времени.

Стоит разобраться и в том, какая роль подойдет вам лучше всего: изобретателя,

Пять основных мыслей

1 Для успешной реализации стратегии нужно мыслить далеко за рамками первого шага.

2 Действовать уже сегодня следует так, словно будущее наступило. У лучших лидеров есть способность не только создать визию и поверить в нее, но и помочь другим поверить в нее и начать ее воплощать.

3 Большинство предпринимателей терпит неудачу не потому, что они использовали ошибочную бизнес-модель или не нашли инвестиции, а потому, что не смогли отказаться от некоторых убеждений о своей работе и жизни, решения проблем либо извлечения из них уроков.

4 Сильных людей привлекает сильная культура в команде. А чтобы она сформировалась, руководитель должен иметь сформулированные и зафиксированные принципы.

5 Существует два типа роста бизнеса: линейный и экспоненциальный. Первый базируется на выстраивании операционных систем и их оптимизации, а также на развитии бизнеса и продаж, построении отношений с клиентами и партнерами. А для второго требуются инновационные решения и лидерское развитие.

предпринимателя, интрапренера (предпринимателя внутри компании), основателя бизнеса и т.д. Каждая из этих ролей подразумевает определенную модель поведения, свои риски и возможности.

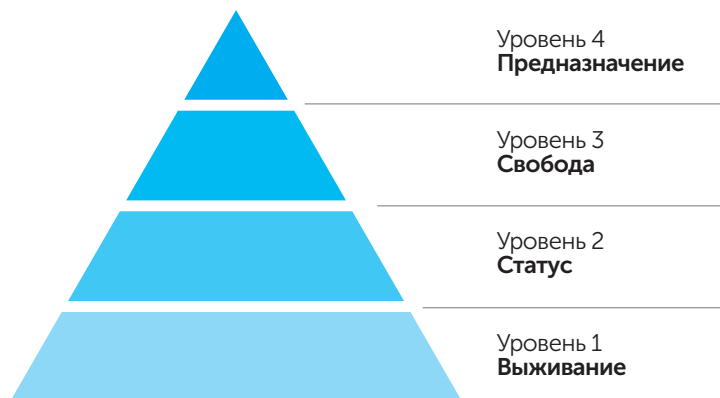
Автор утверждает, что очень важно не только понять себя, но и жить в соответствии с так называемой будущей правдой. Это означает: действовать сегодня следует так, словно будущее уже наступило. Основатель компании IBM Томас Уотсон однажды сказал: «IBM стала такой, какой является сейчас, по трем причинам. Во-первых, в самом начале у меня была очень четкая картина, какой она должна стать. Можно сказать, у меня была мысленная модель того, как должна выглядеть моя визия во плоти. Во-вторых, после создания этой картины я спросил себя, как компания, которая выглядит так, должна действовать. А в-третьих, я понял, что если мы не начнем действовать так уже сегодня, то никогда не попадем туда, куда стремимся. Другими словами, я осознал: чтобы IBM стала великой компанией, мы должны действовать как великая компания задолго до того, как она такой станет».

А еще у лучших лидеров есть способность не только создать визию и поверить в нее, но и помочь другим поверить и начать ее воплощать.

Работая над первым шагом, автор предлагает помнить о таких правилах:

- Ваша визию должна соответствовать тому, кем вы хотите быть.
- Ваши выборы должны соответствовать вашей визию.
- Ваши усилия должны соответствовать масштабу вашей визию.
- Ваше поведение должно соответствовать вашим ценностям и принципам.

У каждого человека есть свое «зачем?» – мотив, по которому он совершает поступки. Подобно иерархии потребностей Абрахама Маслоу, существует иерархия «зачем?». На нижнем уровне находится выживание, на втором – статус, на третьем – свобода и на верхнем – предназначение. Проблема в том, что многие люди так и не



Пирамида «зачем?»

переходят на следующий уровень, застревают на уровне выживания. Лишь немногие, стремясь к развитию, проходят по пирамиде снизу вверх и достигают уровня предназначения.

Попасть на него – означает задать себе такие вопросы: чем я хочу запомниться? Какое влияние я хочу иметь на жизни людей? На каком бы уровне вы сейчас ни находились, автор советует уже сейчас подумать: в чем ваше предназначение?

Шаг 2. Научиться размышлять

Большинство предпринимателей терпят неудачу не потому, что они использовали ошибочную бизнес-модель или не нашли инвестиции, а потому, что не смогли отказаться от некоторых убеждений о своей работе и жизни. Или отказались решать проблемы, с которыми столкнулись (либо извлекать из них уроки).

Стратегическое мышление – то, что может дать преимущество в любой деятельности.

Мышление гроссмейстера – то, что отличает выдающегося управленца от посредственного

Но чтобы его приобрести, нужно научиться правильно решать проблемы. Существует три подхода к решению любой проблемы. Первый – найти кого-то виноватого, то есть экстернализовать проблему. Второй – убеждать, в прямом или переносном смысле. И третий – взять на себя ответственность за то, что происходит, спросить себя: какова моя роль в этом?

В большинство проблем вовлечены деньги и время. И большой ошибкой будет игнорировать эти факторы. Неопытные руководители часто сначала реагируют, а потом размышляют. Опытные – сначала анализируют ситуацию и рассчитывают ITR (Investment Time Return, инвестиции, время и возврат), а потом принимают решение. Для этого нужно ответить на вопросы: сколько нам это будет стоить? Сколько времени у нас это займет? Каким будет возврат на потраченные время и деньги?

Автор предлагает методологию для решения проблем, состоящую из трех этапов: ис-

следовать, решить, внедрить. На первом этапе стоит определить, насколько остра проблема, какое влияние она может иметь на компанию (или на вас, если это проблема личного характера) и какова ее истинная причина (настоящая ли это проблема, или это чье-то мнение, или ваша эмоциональная реакция?). На втором – разобраться, кто нужен для ее решения, привлечь этих людей и создать список действий, продумав возможные негативные последствия. И на третьем – приступить ко внедрению, заручившись поддержкой значимых сторон, распределив задачи между командой и создав новые протоколы действий.

Шаг 3. Сформировать правильную команду

На этом этапе автор советует начать с поиска ответов на три вопроса: что вы сейчас даете другим, какие преимущества? Как взаимодействие с вами помогает людям становиться лучше? Сколько жизней вы смогли изменить к лучшему за последний год? Руководителю очень важно думать о том, кто может помочь ему достичь долгосрочных, а не только краткосрочных целей. И заботиться об этих людях – это ключ к созданию качественной команды.

Нередко менеджеры считают, что рекрутинг заканчивается, когда человек присоединяется к компании. Однако в случае топ-тантов рекрутинг – это постоянный процесс, который никогда не заканчивается. Наивно считать, что самые ценные члены вашей команды не получают предложения от других организаций. Или что сотрудники работают с закрытыми глазами, не замечая, что происходит внутри коллектива, не сверяя свои ожидания с реальностью.

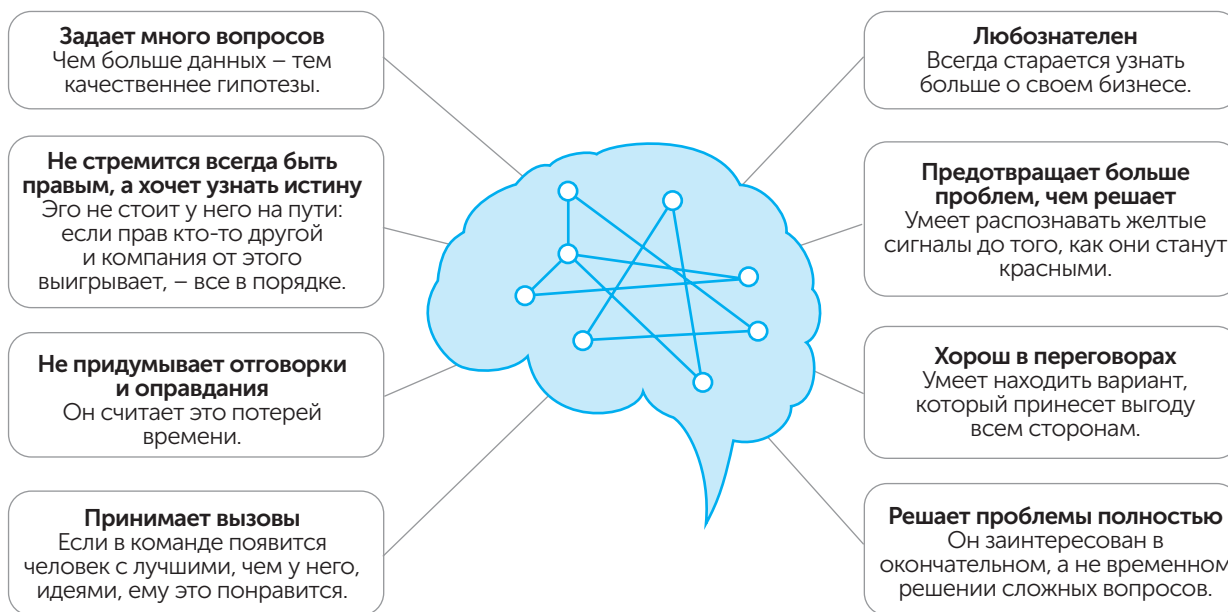
Вот список вопросов, на которые руководителю нужно иметь ответы (потому что кандидатов это точно интересует):

- Что отличает компанию от конкурентов?
- Что отличает вас как лидера от других?
- Есть ли у вас собственный кодекс чести? В чем он проявляется?
- Какие преимущества получают люди от взаимодействия с вами?
- Видят ли сотрудники, что вы постоянно развиваетесь?

Проблема:		
Исследовать	Решить	Внедрить
Срочность (1–10) 	Кто нужен? 	Чье согласие необходимо? 
Общее влияние: потенциальная выгода и потенциальные потери 	Список решений 	Обязанности 
Реальная причина проблемы 	Потенциально негативные последствия 	Новые протоколы 

Методология решения проблем

Восемь характеристик человека, умеющего качественно размышлять



Управляющим важно помнить о таких принципах, позволяющих удерживать самых ценных сотрудников:

- Люди хотят получать достойное вознаграждение за свои усилия.
- Выдающиеся сотрудники, как правило, хотят принимать участие в успехе компании.
- Людям нравится быть частью организации, которая оказывает значительное влияние на мир.
- Сотрудники ценят, когда их заслуги признают перед всей командой.
- Люди хотят знать о возможностях для развития, которые существуют для них внутри компании.
- Сотрудники хотят, чтобы их оценивали на основе четкого и известного им набора ожиданий, а цели не менялись постоянно и непредсказуемо.

Сильных людей привлекает сильная культура в команде. А чтобы она сформировалась, руководитель должен иметь принципы. Чаще всего они остаются неписаными, и эту ситуацию стоит исправить. Подумайте и за-

пишите, по каким принципам выстроена ваша работа. Например, «никогда не идти на компромиссы в вопросах, которые я считаю не подлежащими обсуждению».

На этом же этапе автор напоминает: чем меньше бизнес зависит от вас, тем более он ценен. Если компания полностью зависит от свое-

Существует три подхода к любой проблеме: найти виноватого, убежать от проблемы и взять на себя ответственность

го основателя или руководителя, то она подвержена большим рискам. То же самое относится к ключевым сотрудникам. Поэтому стоит иметь

Стоит задуматься

Каковы ваши **ценности и принципы**?

1

Не влияет ли эго на ваши **суждения**?

2

Какие **преимущества** получают люди от взаимодействия с вами?

3

Следует сделать

Определить свое **предназначение** и сформировать визию.

1

Научиться выявлять **истинную причину** возникновения проблем.

2

Находить **потенциальных лидеров** внутри команды и развивать их.

3

план замены каждого таланта и позаботиться о том, чтобы в команде всегда оставались люди, которые при необходимости смогут обеспечить сохранение ее культуры.

Шаг 4. Создать стратегию масштабирования

Существует два типа роста бизнеса: линейный и экспоненциальный. В первом случае прогресс очень постепенный, во втором – идет стремительными прыжками. Экспоненциальный рост происходит, когда предприниматель отходит от повседневных практик ведения бизнеса и совершает нечто выдающееся, реализовывает видение и принимает сложные решения.

Линейный рост базируется на выстраивании операционных систем и их оптимизации, а также на развитии бизнеса и продаж, построении отношений с клиентами и партнерами. А для экспоненциального требуются инновационные решения как для клиентов, так и для сотрудников. Например, в 1995 году авиакомпания Continental Airlines представила программу мотивации, в рамках которой все 35 тысяч сотрудников (не из управленческого звена) получали по \$65 каждый месяц, в котором организация входила в топ-5 авиалиний, чьи самолеты вылетают вовремя. Этот ход возымел магический эффект на деятельность бизнеса.

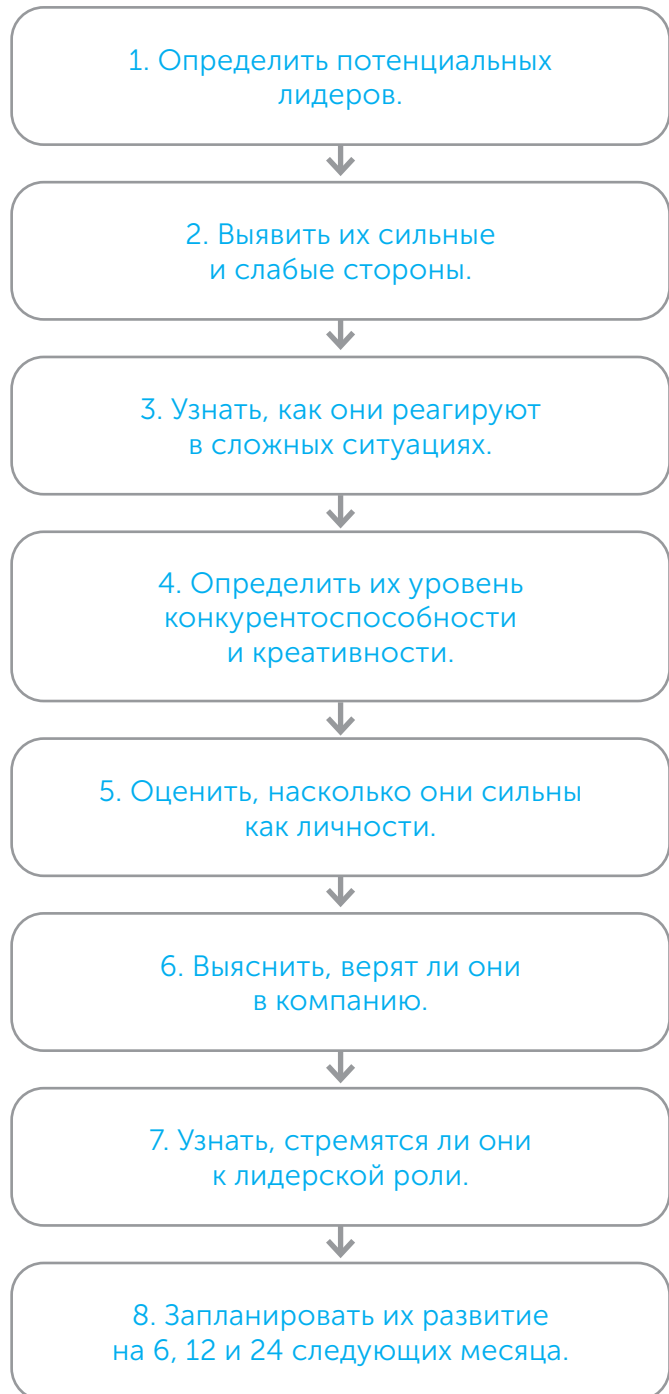
В 2005 году Amazon запустила Amazon Prime – услугу, купив которую за \$79, клиент получал бесплатную доставку чего угодно в течение двух дней на протяжении года. И это решение изменило не только саму компанию, но и всю сферу онлайн-продаж.

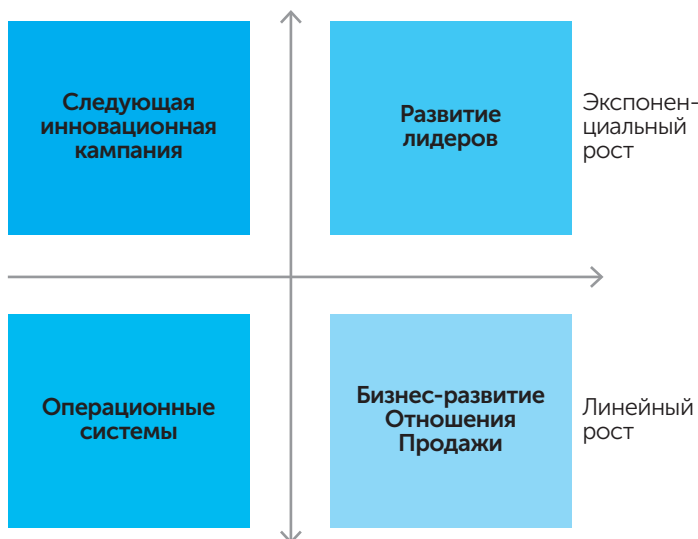
Правильный шаг может изменить все, но, чтобы его совершить, нужно аккумулировать все, что вы знаете о клиентах, их желаниях и потребностях, об ограничениях ваших конкурентов и о собственных сильных сторонах.

Второй фактор, ведущий к экспоненциальному росту, – лидерское развитие. Если сотрудники вашей компании будут становиться истинными лидерами, то ей обеспечен успех. Но для этого нужна систематическая работа.

Управленцев судят по тому, каких лидеров они выращивают. Поэтому руководителям нужно находить в своих организациях тех, кто предпочитает заниматься своим делом, а

Как выращивать будущих лидеров





Две модели роста бизнеса

не выполнять чужие команды, и, проверив их, растить, как садовник цветы.

Для экспоненциального роста нужны системы, иначе рано или поздно развитие застопорится. Невозможно выстроить большой бизнес на персоналиях, даже очень сильных. А если он и вырастет, то будет очень непредсказуемым. Поэтому важно целенаправленно выстраивать системы, снижая шансы на микроменеджмент и предвзятость в управлении.

Если компания полностью зависит от своего основателя или руководителя, то она подвержена большим рискам

Шаг 5. Тренироваться играть в силовые игры

Этот шаг – о том, как конкурировать и влиять как на уровне организаций, так и на персональном уровне. Чтобы это успешно удавалось,

автор предлагает обратиться внутрь себя и подумать:

- Какими были пять ваших самых болезненных моментов в жизни?
- Каковы ваши пять самых успешных моментов?
- В какие топ-5 моментов вы чувствовали себя на недостижимой высоте?

Это поможет вам лучше понять, о чем ваша персональная история и какие эмоции вы испытываете по отношению к ней. После этого ваш жизненный нарратив станет более управляемым: вы увидите, чем довольны и чем недовольны, что хотели бы изменить.

После этого можно переходить на уровень общения и переговоров. Автор дает рекомендации о том, как нужно готовиться к переговорам и проводить их. В частности, советует изучить потребности, желания и фрустрации оппонента. Он утверждает, что чаще всего людей мотивируют страх, жадность и стремление сохранить лицо и советует учитывать это на переговорах. Как писал Стивен Кови: «В первую очередь нужно стремиться понять, а не быть понятым».

Также автор предостерегает от ведения силовых игр как средства получения краткосрочного результата. На самом деле они предназначены для правильного выстраивания долгосрочных отношений. Если вам нужно что-то от кого-то, то не стоит сразу начинать требовать или пытаться другими способами получить желаемое. Вместо этого нужно спросить: что я могу сделать для вас? Чем я могу быть вам полезен? Такой шаг требует переворота в мышлении, но в итоге он окупается как в терминах отношений, так и в денежном выражении.

И, наконец, настоящий лидер знает, что драйвит людей, и дает им это, чтобы в результате получить от них отдачу, поддержку и помощь в реализации своей визии. Он показывает пример, а не манипулирует, он зарабатывает авторитет своими ценностями и принципами, а не показным статусом. И благодаря этому выигрывает ●●