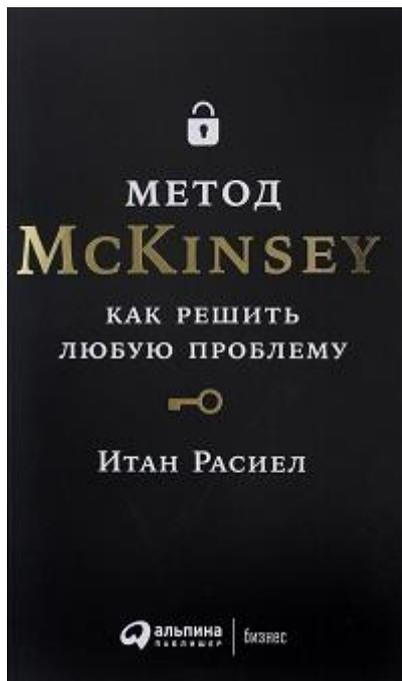


Итан М. Расиел. Метод McKinsey. Как решить любую проблему

В мире нет другой столь известной, успешной и востребованной консалтинговой фирмы, как McKinsey & Company. Ее клиентами является большинство ведущих мировых корпораций. Из этой компании вышли многие величайшие бизнес-лидеры и мыслители в области менеджмента. Среди них Том Питерс, Луис Герстнер, Йон Катценбах и многие другие. Книга *Метод McKinsey* раскрывает методы управления, которые компания тщательно охраняла долгое время, и демонстрирует инструменты, позволяющие менеджерам любого уровня мыслить, как консультанты McKinsey и находить решения самых сложных бизнес-проблем.

Ранее я опубликовал еще две книги выходцев из McKinsey: [Джин Желязны. Говори на языке диаграмм](#), [Барбара Минто. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений](#).

Итан М. Расиел. Метод McKinsey. Как решить любую проблему. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 200 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Глава 1. Построение решения

Как известно любому консультанту McKinsey, процесс поиска решения имеет три основные черты. Решение проблемы, поставленной клиентом, должно:

- опираться на факты;
- иметь четкую структуру;
- основываться на выдвижении и анализе гипотез.

Почему *факты* играют настолько важную роль в работе McKinsey? Факты компенсируют отсутствие интуиции у консультантов (которая есть у специалистов клиента). Факты помогают победить недоверие со стороны клиента.

Принцип ВИСИ. Структурирование мышления при поиске решения проблемы в бизнесе (или какой угодно другой) достигается путем составления исчерпывающе полного описания этой проблемы — то есть такого описания, в котором отсутствует путаница или избыточность. ВИСИ означает «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие». Это принцип, на котором основан весь процесс поиска решения в McKinsey, и его буквально вбивают в головы консультантов-новичков.

Предположим, ваша команда выполняет исследование по заказу одной крупной американской фирмы — назовем ее Американские скрепки. Задача сформулирована так: «Найти способ увеличить продажи товаров, производимых фирмой». Поразмыслив, консультанты предложили следующие способы увеличения продаж:

- изменение способа продажи через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Допустим, кто-то предложит еще один пункт, например, «Модернизация процесса производства». Как этот пункт будет сочетаться с уже имеющимися тремя? Этот пункт, безусловно, важен, но четвертым он не будет, поскольку является подпунктом для «Сокращения издержек на единицу продукции». Почему? Дело в том, что он призван сократить издержки на единицу продукции, и если мы выделим его в качестве отдельного пункта, то наш исходный список окажется избыточным. Он будет содержать пункты, которые пересекаются друг с другом. Такое пересечение свидетельствует о путанице в голове у автора и приводит к путанице в голове у читателя.

Если вы не в силах понять, куда отнести две-три блестящие идеи, на помощь придет категория *Прочее*. Однако не стоит помещать Прочее в число пунктов заглавного списка, иначе этот список станет выглядеть нелепо.

Исходная гипотеза – третий элемент, на который опирается поиск решения стоящей перед консультантом проблемы. Суть исходной гипотезы состоит в предположении о том, каково может быть решение проблемы, причем это предположение делается еще до того, как вы приступаете к поиску самого решения. Помните, что гипотеза есть не более чем недоказанная теория, а вовсе не готовый ответ.

Гипотеза есть продукт структурирования фактов. Однако нет смысла искать информацию, прежде чем станет известно, где именно ее искать. Структурирование проблемы начинается с выделения ее компонентов, или «ключевых факторов». Сформулируйте практические рекомендации о том, как контролировать каждый из этих факторов. Допустим, прибыльность вашего бизнеса зависит от погоды — иными словами, погода будет ключевым фактором, влияющим на прибыль в текущем квартале. В этом случае рекомендация «Надо помолиться о хорошей погоде» практической считаться не будет, в отличие от рекомендации «Следует снизить нашу зависимость от погодных условий».

Глава 2. Как правильно выстроить подход к проблеме

Клиент описывает вам свою проблему. Однако прежде чем бросаться ее решать, убедитесь, что имеете дело с настоящей, а не кажущейся проблемой. Вполне возможно, что настоящая будет совсем иной, чем та, описание которой вы получили. Процесс поиска решения своей комплексностью похож на лечение болезни. Врач не станет принимать на веру точку зрения самого больного. Есть только один способ узнать, насколько реальна проблема, решить которую вам предложили, — это копать глубже.

Когда вы обнаружите, что занимаетесь совсем не той проблемой, которой следует, вы должны прийти к клиенту (или своему начальнику — смотря кто попросил вас решить проблему) и сказать: «Вы просили меня решить проблему А, но оказалось, что на самом деле надо решать проблему Б. Проблему А я решить могу, если вы так настаиваете, однако полагаю, что в ваших интересах лучше сразу заняться проблемой Б».

Проблемы, возникающие в деловой практике, чаще всего похожи друг на друга. Это означает, что даже если у вас есть лишь небольшое число методов, с их помощью можно находить ответы на очень широкий круг вопросов. В частности, McKinsey использует «Анализ цепочки создания стоимости», «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Методику исследования рынка» и др. Мы также использовали метод под названием «Анализ движущих сил». Для этого мы определяли поставщиков клиента, потребителей, конкурентов и наиболее вероятные продукты-заменители (подробнее о четырех рыночных силах см. [Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии](#)).

Если из всех инструментов у вас есть только молоток, то любая проблема будет казаться гвоздем. Критики McKinsey (и управленческого консалтинга в целом) жалуются, что Фирма на самом деле использует какой-нибудь один самый популярный на данный момент управленческий метод — своего рода универсальный инструмент в наборе интеллектуальных принадлежностей. По крайней мере в отношении Фирмы, это неправда. Приемы анализа фактов, практикуемые в McKinsey, предполагают строго фактическое обоснование любых рекомендаций, прежде чем они будут переданы клиенту.

Не подгоняйте факты под решение. Всеми силами избегайте соблазна принять исходную гипотезу за окончательный ответ. Какой бы блестящей, глубокой, остроумной и оригинальной ни казалась вам исходная гипотеза, всегда будьте готовы к тому, что факты могут ее опровергнуть.

Даже самое блестящее решение, подкрепленное томами фактов и сулящее миллиарды долларов дополнительной прибыли, оказывается бесполезным, если клиент не в состоянии реализовать его на практике. Поэтому изучайте возможности и ограничения клиента. Обращайте внимание на сильные и слабые стороны его компании, на ее потенциал и профессиональный уровень ее менеджеров. Предлагайте решение с учетом этих факторов.

Случается и так, что компания слишком поздно осознает наличие проблем, и к тому времени, когда ее руководство обращается за помощью к McKinsey или другой консалтинговой фирме, ей уже ничем не помочь.

Однако самое серьезное препятствие — корпоративная политика. Рассматривая структуру должностей компании, на самом деле вы рассматриваете людей, и когда вы манипулируете элементами этой структуры, то тем самым меняете и чью-то жизнь. По словам одного сотрудника McKinsey, иногда менеджмент перемен означает не что иное, как перемену менеджеров.

При работе практически над каждым проектом у компании-заказчика обнаруживался по меньшей мере один отдел, где мы были нежелательными гостями и где сотрудники даже не хотели, чтобы мы решили вставшую перед компанией проблему.

Представьте, как предложенное вами решение отразится на тех или иных сотрудниках клиента. Затем постарайтесь создать среди персонала консенсус в отношении необходимости перемен. Этот консенсус должен опираться на поощрения и прочие стимулы, на которых держится корпоративная политика компании. Для этого, возможно, вам придется так видоизменить свое решение, чтобы оно пришлось по нраву всем без исключения. Не забывайте, что политика есть искусство возможного и никакого смысла даже в самом оптимальном решении не будет, если клиент его не примет.

Глава 3. Принцип «80 на 20» и другие

Этот принцип — один из самых известных не только в консалтинге, но и в бизнесе в целом. Его примеры отыскать несложно. Например, 80% всей вашей прибыли поступает от 20% продавцов; 20% дел отнимает 80% рабочего времени; 20% населения планеты владеет 80% мирового богатства. Если вы станете ориентироваться на него в бизнесе, то в конце концов обнаружите множество способов поправить свои дела (см. также [Принцип Парето для бизнеса](#)). Если 80% прибыли приходится лишь на 20% ассортимента продукции, то у вас большие проблемы, но также они могут означать и неиспользованные возможности. Ищите эти возможности и используйте их!

Не надо пытаться вскипятить океан. Консультант McKinsey собирает ровно столько фактов, сколько нужно для подкрепления или опровержения гипотезы (данных анализа). Это обязательное требование к анализу фактов, поскольку сбор лишних фактов есть напрасная трата времени и сил — двух самых драгоценных ресурсов в вашем распоряжении.

Ваш бизнес находится под влиянием множества факторов. Вам надо отыскать самые важные из них — *ключевые*.

Проверка лифтом. Научитесь настолько хорошо разбираться в решении (продукте, бизнесе), чтобы уметь пересказать его суть клиенту (покупателю, инвестору) за 30 секунд. Если вы это умеете, значит, вы достаточно хорошо понимаете выполненную работу, чтобы клиент принял ее результаты.

Срывайте низко висящий плод. Иногда бывает так, что в процессе поиска решения возникает догадка о том, как добиться немедленных улучшений в работе компании-клиента, хотя сама проблема еще не решена. Не упускайте такую возможность! Для вас и вашей команды она знаменует маленькую победу. Она поднимет боевой дух и укрепит доверие к вам, а клиент лишний раз увидит, как вы стараетесь.

В процессе поиска решения вы узнаете много нового. Выработайте привычку подытоживать это новое на бумаге — со временем эта привычка начнет стимулировать ваше мышление. Сформулированное на бумаге, новое знание уже никуда не исчезнет и всегда будет под рукой.

Невозможно все делать самому. Если у вас однажды получится все сделать самому, окружающие начнут предъявлять к вам завышенные требования, ожидая, что и далее вы всё будете делать самостоятельно.

Время от времени делайте остановку в работе и задавайте себе самые общие вопросы: «Насколько то, что я сейчас делаю, помогает приблизиться к решению проблемы? Насколько оно развивает мое мышление? Является ли это дело самым важным в данный момент? Если нет, то зачем я им занимаюсь?»

Одним из главных признаков добросовестности является честность перед клиентами, коллегами и самим собой. Если вы чего-то не знаете, то, будучи честным человеком, вы должны открыто это признать. Это признание гораздо предпочтительнее, чем блеф.

Идеи у людей есть всегда, просто иногда надо приложить немного усилий, чтобы их обнаружить. Воспринимайте фразу «Нет идей» как вызов. Подобно скульптору, который, делая фигуру слона, берет кусок мрамора и отсекает от него все, что не похоже на слона, вы должны разбить «Нет идей» с помощью грамотно поставленных вопросов.

Глава 4. Получение заявки на проект

Менеджеры McKinsey не занимаются обзвоном приемных Билла Гейтса и Теда Тернера, чтобы предложить помощь в решении проблем. Фирма не публикует рекламу в Forbes или где-либо еще. Консультанты McKinsey ждут, когда клиент позвонит им сам. И он звонит, но не потому, что McKinsey продает услуги, а потому, что Фирма занимается маркетингом. Фирма публикует статьи и книги, которые моментально становятся бестселлерами. Кроме этого, Фирма выпускает собственный научный журнал [The McKinsey Quarterly](#). Консультанты McKinsey бывают частыми гостями и на разнообразных отраслевых конференциях.

Когда вы составляете план проекта по заказу клиента или по заданию руководства собственной компании, не взваливайте на себя больше, чем в состоянии унести. Устанавливайте промежуточные ориентиры и последовательно их достигайте. Только так ваши цели осуществляются, а клиент будет удовлетворен.

Глава 5. Отбор консультантов в команду

McKinsey опирается на коллективную работу как на способ максимально быстрого нахождения решения. В одиночку человек не в состоянии решить комплексную проблему — по крайней мере, решить так, чтобы это решение соответствовало высочайшим стандартам Фирмы.

Нельзя поручать решение проблемы первым попавшимся сотрудникам. Вначале продумайте, люди с какими навыками и личными качествами вам нужны, и только затем приступайте к подбору членов команды. Перед началом проекта его директор или менеджер подбирает консультантов из числа тех, кто на этот момент свободен. «Менеджер по подбору консультантов» (или офис-менеджер) составляют списки свободных сотрудников. В этих списках отмечен опыт каждого человека, рейтинг его аналитических способностей, навыки работы с клиентом и так далее. Рейтинги имеют лишь приблизительный характер: опытный менеджер проекта все равно беседует с каждым потенциальным членом команды, прежде чем пригласить его в проект.

Команда работает намного лучше, если ее участники хорошо ладят друг с другом. Вы как руководитель команды должны предпринимать определенные действия по сплочению людей, однако остерегайтесь превращать эти действия в рутину. Важно и то, чтобы люди в команде знали, что их уважают и с их соображениями считаются. Сплочение команды не всегда заключается в совместных походах в театр, кино или ресторан. Большинство людей, в том числе и самые закоренелые трудоголики, прежде всего заинтересованы в том, чтобы побольше времени проводить с семьями. Если команде суждено превратиться в сплоченный коллектив единомышленников, это чаще всего происходит в самом процессе работы. В типичном случае команда консультантов McKinsey работает у клиента по 10–14 часов по будним дням плюс еще один выходной. Таким образом, времени для знакомства друг с другом у людей предостаточно и без ресторанов.

В чем состоит секрет поддержания психологического комфорта в команде? Почаще беседуйте с коллегами. Если вы начнете метаться между приоритетами или анализами, то работа быстро зайдет в тупик и деловой дух угаснет. Ясно представляйте себе направление, в котором двигаетесь, и твердо

его придерживайтесь. Члены команды должны знать, почему они занимаются тем, чем занимаются. Любое проявление неуважения непростительно и непозволительно для профессионала. Уважение — не только вежливость. Это и необходимость все время помнить, что у членов команды могут быть совсем иные цели, чем у вас, и что у них есть личная жизнь. Познакомьтесь с членами команды поближе. Есть ли у них супруги, дети, какое у них хобби?

Глава 6. Управление служебной иерархией

Едва ли на свете есть компания с более «плоской» иерархией, чем McKinsey. Будучи консультантом, я мог без предупреждения зайти в кабинет менеджера проекта и обсудить с ним любые рабочие вопросы. В то же время, однако, в McKinsey есть начальники и подчиненные. Директора и (в меньшей степени) партнеры принимают решения, касающиеся всей Фирмы в целом, а менеджеры проектов, консультанты, аналитики и вспомогательный персонал должны эти решения выполнять.

В любой вертикально устроенной организации самым важным для вас человеком является босс. Бывает, что ваш начальник — единственный представитель компании, который поддерживает с вами контакт, поэтому в ваших интересах сделать так, чтобы ему было хорошо. Для этого вы должны максимально хорошо выполнять свою работу, и обеспечивать начальника всей необходимой информацией.

Если у вас достаточно сил, с первого же дня работы добивайтесь, чтобы коллеги относились к вам как к равному. Продолжайте поступать так до тех пор, пока вас не попросят остановиться. В организациях с жесткой вертикальной структурой необходимо четко понимать, где начинаются границы чьей-нибудь власти. При этом всегда будьте готовы немедленно отступить назад, чтобы вас ненароком не раздавили.

Глава 7. Как проводить исследование

Сбор, сортировка, анализ данных — навыки, оттачиваемые большинством консультантов-новичков.

Какой бы сложной ни была проблема, всегда есть вероятность, что кто-то, где-то когда-то уже сталкивался с чем-то подобным. Вам лишь остается узнать, кто это, и проконсультироваться с ним, тем самым сэкономив массу времени и сил.

Если вы хотите максимально быстро познакомиться с какой-нибудь компанией, первым делом обратитесь к ее годовому отчету. Наряду с финансовой, он содержит массу другой полезной информации.

После того, как вы собрали большой массив данных о той или иной стороне проблемы, займитесь поиском данных, которые чем-то выделяются в хорошую или плохую сторону. Выясните, каковы причины этих худших и лучших показателей, и тем самым вы значительно продвинетесь по пути решения стоящей перед вами проблемы.

Как гласит известная поговорка, как бы хорошо вы ни умели что-нибудь делать, всегда найдется тот, кто умеет это делать еще лучше. Найдите в отрасли самые эффективно работающие компании и попробуйте им подражать. Часто в этом состоит самое быстрое решение проблемы повышения эффективности работы.

Глава 8. Проведение интервью

Чтение специальных журналов, книг и научных статей дает богатую пищу для размышлений, однако тонкости повседневной работы предприятия можно постичь, лишь расспрашивая работающих на нем людей. К интервью надо готовиться. Продумайте, на какие вопросы вы желаете получить ответы, и чего вы хотите от этого интервью на самом деле?

Интервью должно начинаться с общих вопросов и от них переходить к вопросам специальным. Не стоит начинать интервью с вопросов вроде «В чем состоит ваша работа?» или «Сколько времени вы работаете в компании?». Вначале задавайте нейтральные вопросы, скажем, о ситуации в отрасли. Эти вопросы помогут «разогреть» респондента и вызвать у него чувство доверия к вам.

В число вопросов полезно включить и несколько таких, ответ на которые вы уже знаете. Такие «контрольные» вопросы помогают проверить искренность отвечающего и уровень его компетентности. Составив план интервью, спросите себя: «Ответ на какие три вопроса я должен

получить по окончании интервью?» Интервью должно завершаться вопросом, хочет ли клиент что-нибудь добавить к сказанному.

Во время интервью давайте собеседнику возможность высказаться. Большинство людей любят поговорить, особенно если вы проявляете интерес к их словам. Однако следите за тем, чтобы интервью протекало в нужном для вас русле, и при надобности без колебаний корректируйте его курс. Используйте язык жестов, конспектируйте его слова. Если вы считаете, что у человека есть на уме нечто важное, однако вы не знаете, что именно, просто замолчите. Велика вероятность, что собеседник начнет говорить, просто чтобы заполнить паузу.

Семь советов о том, как проводить интервью:

1. Устройте так, чтобы интервью назначил начальник респондента.
2. Проводите интервью вдвоем с коллегой.
3. Слушайте, не перебивая. Задавайте открытые вопросы.
4. Перефразируйте и еще раз перефразируйте.
5. Избегайте прямых вопросов. Не начинайте интервью со сложных вопросов. Дайте собеседнику время, чтобы привыкнуть к вам и к самому интервью.
6. Не перегружайте собеседника вопросами.
7. Используйте тактику лейтенанта Коломбо. Закончив допрос, перед тем как выйти за порог, он поворачивался, и задавал еще один вопрос. По окончании интервью собеседник расслабляется, у него исчезает ощущение, что у вас есть над ним власть. Его защитные рефлексы ослабевают, и он быстро выдаст информацию, которая вам нужна.

Выступая в роли интервьюера, вы обладаете определенной властью. Эта власть не распространяется на президента компании и старших руководителей, зато распространяется на многих других ее сотрудников. В конце интервью человек не должен ощущать, что остался совершенно голым и беззащитным, как будто после допроса в плену у врагов.

Вернувшись после интервью к себе, не забудьте написать респонденту короткое письмо с благодарностью. Этот жест вежливости, подобающий настоящему профессионалу.

Глава 9. Мозговой штурм

Непременный элемент стратегического консалтинга — мозговой штурм. По большому счету, клиентам нужен именно он. Задача McKinsey — дать свежую и независимую оценку положения дел в компании. Именно эта независимая оценка и нужна клиенту, когда он столкнулся с невозможностью решить ту или иную проблему собственными силами.

Перед началом мозгового штурма консультанты McKinsey выполняют подготовительную работу. Каждый член рабочей команды знакомится с информацией о проблеме, и собранными фактами. Опытные консультанты, директор и менеджер проекта выдвигают исходную гипотезу, которую команда начинает проверять на прочность. Нет никакого смысла заниматься мозговым штурмом, если вы собрались истолковывать факты «по-старому». Все предубеждения и готовые мнения должны остаться за порогом комнаты заседаний — только так вы сможете свободно манипулировать идеями (критику метода мозгового штурма см. Генрих Альтшуллер. Найти идею, глава 2. Бунт на коленях).

Вы должны приступать к мозговому штурму, не имея никаких предварительных суждений о проблеме. За порогом комнаты должны остаться также и служебная/социальная иерархия.

Несколько правил проведения успешного мозгового штурма:

- Не бывает плохих идей.
- Не бывает глупых вопросов.
- Никогда не отбрасывайте вопросы с очевидным или простым ответом.
- Будьте готовы убить «собственного ребенка».
- Следите за временем, знайте, когда закончить.
- Фиксируйте происходящее на бумаге.

Каждому участнику раздайте по пачке стикеров. Участники записывают на каждом стикере идею по теме сессии и передают стикеры ведущему, который зачитывает их вслух.

Глава 10. Презентации

Презентации — основное средство общения консультантов McKinsey с клиентами. В презентации отражено мышление составлявшего ее человека или команды. Если ваша презентация путаная и противоречивая, слушатели могут решить, что ваши мысли такие же путаные и противоречивые. Структура ваших действий по поиску решения должна проглядывать и в презентации найденного решения.

Однако при подготовке презентации (даже если ее станет читать самый скептически настроенный президент самой большой корпорации мира) не допускайте, чтобы лучшее стало врагом хорошего. Начиная с определенного момента, бесконечные мелкие исправления уже не приносят сколько-нибудь заметного улучшения качества. Любой документ любого объема всегда будет иметь как минимум несколько опечаток, как бы тщательно их ни выискивать и какие бы программы для проверки орфографии не использовать (а часто опечатки появляются именно из-за этих программ).

Грамотно организованная презентация найденного решения не должна содержать в себе ничего нового для слушателей. До презентации итогов проекта команда неофициально знакомит с этими итогами всех ключевых представителей компании-клиента. Благодаря этому количество сюрпризов на итоговом заседании резко уменьшается (или вовсе сводится к нулю).

Глава 11. Графическое представление данных

Чаще всего консультанты McKinsey представляют клиентам свои выводы посредством диаграмм. Будь проще: одна диаграмма — одна мысль. Чем проще диаграмма, тем легче ее понять. Именно поэтому все диаграммы McKinsey черно-белые, а трехмерная графика, как правило, не используется вообще. Представленная на диаграмме информация может быть очень сложной и выражать множество точек зрения или идей. Задача составителя диаграммы — выбрать, какую точку зрения или идею взять за основу. Консультанты McKinsey поясняют это с помощью заголовка (рис. 1). Диаграммы McKinsey всегда содержат ссылку на источник данных.

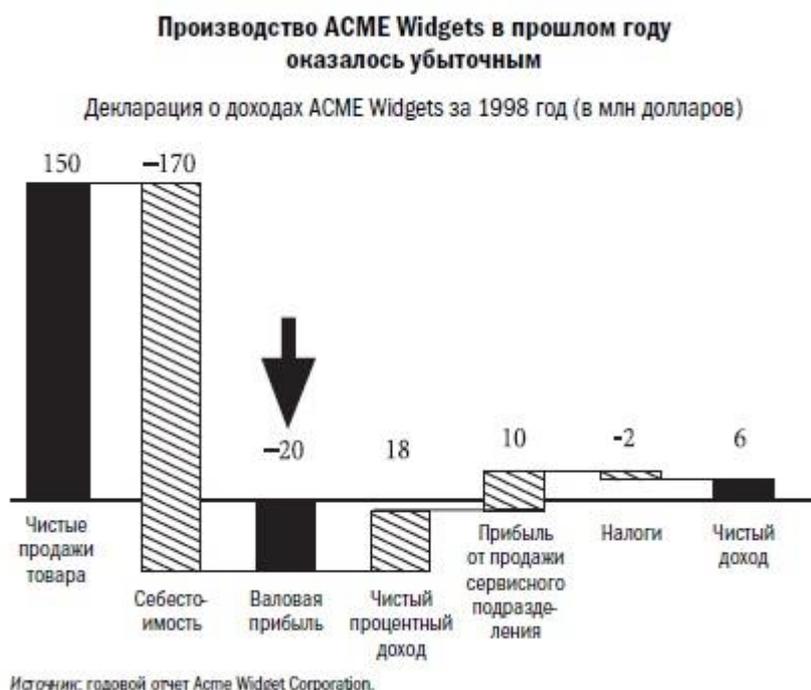


Рис. 1. Удачный заголовок указывает на самую интересную информацию на диаграмме

Каскадные диаграммы, которые редко используются и, как правило, не встречаются в программах компьютерной графики, — отличное средство иллюстрации количественной динамики (с момента написания книги в 1998 г. прошло почти 20 лет и Excel наконец-то научился строить такие диаграммы, см. [Новые диаграммы в Excel 2016](#)).

Глава 12. Система внутренних коммуникаций

Чтобы командная работа приносила пользу, поток информации должен течь беспрепятственно в обоих направлениях. Периодически оповещайте начальника о ходе командной работы. Не надо

думать, что если вы будете держать босса в темноте, то он станет меньше путаться под ногами. Он как раз будет гораздо спокойнее, зная, что все под контролем. Но если происходит нечто чрезвычайное, то начальник должен в точности представлять, что случилось и как помочь.

Совещания создают идеальные условия для перетекания информации во всех направлениях и обеспечивают налаживание социальных связей. Один из секретов успешного совещания — это обязательное присутствие на нем всех членов команды без исключения. Чтобы гарантировать присутствие всех, включите регулярные совещания в рабочий график каждого сотрудника. Два других секрета успешного совещания — наличие повестки дня и ведущего.

Грамотно составленное деловое сообщение имеет три отличительные черты: краткость, завершенность и структурированность.

Глава 13. Работа с клиентами

Хэмиш Макдермот как-то заметил, что в Фирме есть только одна подлинная иерархия (в порядке убывающей важности): клиент, Фирма, ты.

При работе с представителями клиента у вас есть только один выбор: или взаимодействовать, или не работать вообще. Добейтесь того, чтобы представители клиента ясно понимали, почему оказание вам помощи выгодно прежде всего им самим.

Среди сотрудников клиента можно выделить два типа «помех»: пассивные и активные. Попробуйте обменять бесполезного (пассивного) человека на другого сотрудника. Не выйдет, обработайте его! Справиться с враждебно настроенным членом команды намного сложнее. Если в команду попадает такой человек, значит, что так пожелал кто-то из руководства компании-клиента. Насколько это возможно, используйте их таланты, однако старайтесь не давать им в руки никакой важной информации. Если вы догадываетесь, кто стоит за спиной у саботажника, попробуйте узнать, какова его конечная цель: это знание может пригодиться, когда вы начнете знакомить клиента с найденным решением проблемы.

Проект затормозится, если клиент не станет оказывать ему поддержку. Подогревайте у клиента интерес к проекту посредством вовлечения его в поиск решения. Первый шаг в поддержании у клиента интереса к проекту — определение того, что клиенту нужно на самом деле.

Чтобы эффект от предложенного решения был «долгоиграющим», постарайтесь сделать так, чтобы это решение было воспринято и поддержано на всех уровнях компании-клиента.

Чтобы воплотить в реальность масштабное нововведение, необходимо действовать по заранее составленному плану. Этот план должен четко и максимально детально описывать, что и когда должно быть выполнено.

Глава 14. Найдите себе наставника

Не упускайте шанс воспользоваться опытом другого человека: найдите себе наставника в лице старшего сотрудника своей компании.

Глава 15. Как выжить в командировке

Эрик Харц, ныне занимающий пост президента Security First Network Bank, говорит: «Стюардессы, консьержки, секретарши компании-клиента обладают гораздо большими полномочиями, нежели вам кажется, и всегда готовы помочь людям, которые проявляют уважительное отношение к ним. Кроме того, доброе отношение к людям помогает избегать стрессов: гораздо легче быть дружелюбным, чем злым. Это беспроблемная стратегия».

Глава 17. Хороший помощник — залог успеха

Относитесь к своему секретарю с большим уважением. Чтобы привлечь на эту должность лучших кандидатов, Фирма предлагает весьма привлекательные карьерные перспективы. Как правило, секретари-новички начинают обслуживать 4–5 консультантов одновременно. Самые способные затем начинают работать со старшими менеджерами проектов, а лучшие из лучших поступают к партнерам и директорам. Секретари, как и консультанты, регулярно проходят тренинги и имеют ежегодный отпуск.

Глава 18. Как нанимают на работу в McKinsey

Фирма относится к найму с предельной серьезностью и выделяет на этот процесс значительные ресурсы — возможно, гораздо большие, чем любая другая компания. Кейсы (учебные примеры) — излюбленное оружие рекрутера McKinsey. Рекрутеру интересна не точность ответа, а способ, каким кандидат станет его искать. У большинства проблем в бизнесе нет одного-единственного правильного ответа. Чтобы собеседование получилось успешным, надо постараться расчленить предложенную проблему на компоненты, при необходимости опираясь на предположения.

Глава 19. Чтобы выкроить время на личную жизнь, строго следуйте правилам

- Полностью освободите один день в неделю.
- Не берите работу на дом.
- Планируйте свои действия. Если вам в рабочие дни требуется часто переезжать с места на место, это правило будет для вас самым важным. Прибывая из аэропорта вечером в пятницу, не рассчитывайте, что за выходные успеете многое сделать. Когда вы покидаете город, про вас все забывают, особенно если вы живете один. Если вы хотите успеть за выходные сделать нечто большее, чем просто полежать на диване с книжкой, планируйте свои действия заранее.
- Если ничего не получается, наймите горничную, и у вас дома по крайней мере будет чистое белье.

Глава 20. Самый главный урок

Наверное, вы спрашивали себя, а какой главный урок извлек для себя автор этой книги? Все, что препятствует эффективной коммуникации, должно быть устранено. Нечеткость мысли, непонятный жаргон, непроницаемая иерархия и подхалимы — все это препятствует наращиванию ценности для клиентов. Зато четкое мышление, ясная терминология, меритократия, наличие собственного мнения и объективность позволяют компании и ее сотрудникам задействовать весь свой потенциал.