

# Глава 1

## Стратегия и толстый курильщик

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

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

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

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

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

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

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

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

Вот это действительно интересный вопрос!

## Почему мы не меняем свое поведение

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

Чтобы выполнить поставленные задачи, сначала мы должны *прямо сейчас* изменить свой образ жизни и повседневные привычки. Затем нужно набраться мужества, чтобы *сохранять* новые привычки и не поддаваться всем прежним искушениям. Лишь в таком случае мы извлечем выгоду из перемен — но случится это *позже*.

Люди часто не способны терпеливо ждать удовлетворения. Мы беремся за программу самосовершенствования из

лучших побуждений, но, не получив немедленных результатов или почувствовав искушение отступить от нее, мы отказываемся от дальнейших усилий до следующего раза, когда вновь возомним себя способными следовать поставленной цели до конца.

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

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

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

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

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

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

## Стратегия — это диета, а не цель

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

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

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

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

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

для достижения этих целей, — трудный, пугающий и весьма неприятный процесс, вызывающий замешательство и раздражение.

## Иллюстрация

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

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

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

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

Эти оценки со стороны клиента определяют существенную надбавку к зарплате (40—60 процентов). Ее не платят

за продажи или увеличение количества заказов, если они приходится не на полностью удовлетворенных, а лишь на умеренно довольных клиентов.

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

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

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

- Какая из диет, которую фирма соблюдала бы в повседневной работе, помогла бы нам выйти на нужный уровень эффективности для получения желаемых выгод?
- Какую из них мы смогли бы сделать основой своего образа жизни?
- Если нам не подходит ни одна из известных диет, можем ли мы выработать собственную, такую же действенную, которую нам было бы легче соблюдать?

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

Если вы не желаете платить требуемую цену за высочайший профессионализм, то нет ничего зазорного в стремлении к компетентности. Но если у вас нет серьезного

намерения достичь цели, не пытайтесь убедить в обратном клиентов, персонал, коллег или самих себя, тратя время на бесплодные деморализующие попытки добиться желаемого.

## Почему люди все же садятся на диету?

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

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

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

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

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

Эти радостные перемены стали огромным приятным сюрпризом для моих родных и друзей, но подтвердили неутешительный для любой теории изменения вывод: мы будем ждать, пока не грянет гром, и лишь тогда начнем

решать проблемы, о которых знаем уже много лет. Неужели нет иного, не менее эффективного способа?

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

### **1. Образ жизни нужно изменить навсегда**

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

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

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

### **2. Вы должны изменить систему оценки**

Чтобы стратегия стала успешной, ее воплощение нужно открыто отслеживать и измерять. Если вы пытаетесь похудеть, то должны регулярно взвешиваться, иначе у вас может возникнуть иллюзия, будто вы делаете успехи в этом направлении. Если вы регулярно становитесь на весы, но никому не сообщаете о результатах, то такого контроля тоже недостаточно. Эффект от взвешивания был бы гораздо

большим, если бы вы каждый раз показывали результат своему мужу (или жене). А еще лучше — поручить вашим детям отслеживать результаты!

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

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

### **3. Руководители должны серьезно относиться к необходимым изменениям**

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

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

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

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

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

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

Кстати, эта история также показывает, что опрометчиво излишне полагаться на ораторов и консультантов со стороны. Вне зависимости от того, насколько ярко и убедительно они выступают и насколько полезную информацию дают, аудитория все время задается вопросом: «А наши

руководители верят в это? Они действительно собираются так управлять фирмой?»

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

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

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

#### **4. Принципы эффективнее, чем тактика**

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

Если стратегические правила оправданны только с точки зрения результатов («Хорошее отношение к сотрудникам

принесет нам больше денег»), такая диета будет неизменно восприниматься как наказание на пути к сомнительному и, возможно, недостижаемому вознаграждению. Соответственно, люди все время будут ей сопротивляться.

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

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

## **5. Люди должны сами захотеть меняться**

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

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

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

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

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

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

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

## **6. Люди должны сесть в автобус или выйти из него**

Каждый человек может и должен сделать для себя выбор. Но затем организация должна определить способ реакции

на выбор каждого сотрудника. Ведь она не может сформулировать стратегию как «то, что большинство из нас делает чаще всего». Ваша фирма никогда не достигнет достойных результатов, если сотрудники будут на свое усмотрение трактовать понятие высочайшего профессионализма.

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

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

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

Проведу аналогию с семейной жизнью: когда супружеская пара пытается соблюдать диету, ей обычно удается

---

\* Выпущена издательством Стокгольмской школы экономики в 2003 году.

противостоять соблазнам. Но когда на диете лишь один из супругов, не сорваться ему практически невозможно: ведь окружающие вовсю наслаждаются едой, искушая одинокого стойка.

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

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

Поэтому и я, и другие исследователи снова и снова обнаруживаем, что у самых успешных организаций есть какая-то идеология. Метод McKinsey, подход Goldman Sachs и философия Bain действительно существуют, и это лишь три примера компаний с сильной идеологией, четкой стратегией и соответствующим финансовым успехом.

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

## Управление процессом изменений

Я вовсе не хочу сказать, что фирмы должны меняться в одночасье. Изменения можно сравнить с процессом избавления от алкогольной зависимости: сначала нужно пообещать

себе никогда больше не пить, а затем придерживаться этого обещания день за днем, и так всю жизнь.

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

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

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

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

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

Сначала поставьте важную задачу; затем подвигните людей выполнить ее небольшую часть, потом — следующую небольшую часть и так далее. Обязательно добиваться

*постоянных улучшений в важной области.* Я называю это управленческим стилем настойчивого терпения: «Рим нельзя построить за день, но мы все-таки его строим».

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

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

Стратегические программы тоже нужно превращать в игру. Возможно, высокообразованные профессионалы отнесутся к этой идее с презрением, но она опирается на одно неотъемлемое свойство человеческой психики: превращение какой-либо деятельности в игру помогает поддерживать активные усилия.

Важность игрового элемента объясняет всю шумиху вокруг ряда стратегических инициатив — «Шести сигм», «Качество — бесплатно» и подобных модных веяний, делового жаргона, призов, наград и программ присуждения «черных поясов». Они действуют даже на скептиков, потому что превращают серьезную деятельность в психологическую игру, создавая рамку, на которой можно развесить отвлекающие ум привычки («Если я смогу выполнить это задание,

у меня все получится. Если я сделаю по-новому то и это, остальное пойдет уже легче»).

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

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

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