**Как и зачем покупать консультанта**

Шустерман Давид - Директор консультационной компании "Пятерка" СЭТ КГ

Давид Шустерман - партнер консалтинговой группы <СЭТ>, ведущий программы <Школа оргконсультантов>. С 1990 г. занимается консультированием по организационному развитию в банках, финансово-инвестиционных и страховых компаниях, крупных торговых корпорациях. Вместе с М. А. Ивановым является автором программ и ведущим тренингов и семинаров по управлению организационным развитием, стратегическому планированию, формированию корпоративной культуры и т.п. Автор книги <Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса> (<Книга года - 2003>).

Хотя дотошные голландцы подсчитали, что в современном мире можно выделить более 200 видов консультирования - и юридическое, и финансовое, и маркетинговое, и инженерное, и еще множество разных видов, - в этой статье мы будем говорить про консультирование, которое с каждым днем вызывает все больший интерес и которое в большей степени нужно людям, управляющим компанией, - консультирование по управлению.

У консультирования всегда есть две стороны: сам консультант и менеджер, который заказывает консалтинг. Взаимодействие обеих сторон сильно затрудняют обстоятельства развития бизнеса в России. Прежде всего, в стране еще мало профессиональных менеджеров, т. е. людей, которые получили соответствующие знания и ежедневно претворяют их в жизнь (менеджмент - это и наука, и искусство, поэтому навык применения знаний очень важен). Еще важнее для увеличения количества менеджеров-профессионалов существование профессиональных национальных школ по подготовке менеджеров, обеспечивающих наличие общего менеджерского профессионального языка и управленческих стандартов. Конечно, за 15 лет развития бизнеса в России пока не могли сформироваться национальные стандарты - они только зарождаются.

В консультировании та же ситуация: все консультанты (или люди, объявляющие себя таковыми) где-нибудь чему-нибудь учились, у многих есть какое-то представление об управлении, но нет национальной школы, языка и стандартов. При том, что только ленивый не предлагает консалтинговых услуг, первые три сертифицированных по международному стандарту консультанта (среди них - мой партнер М. А. Иванов) появились в России только в ноябре 2003 г.!

И все же, несмотря на небольшое количество профессиональных менеджеров и сертифицированных консультантов, у многих организаций сегодня уже есть опыт консультирования, а многие хотели бы этот опыт обрести, потому что все более очевидным для владельцев и топ-менеджеров становится следующий факт: обращение к услугам внешнего консультанта по управлению - не каприз и не роскошь, а помощь в решении проблем, возможность реально оценить потенциал организации и внести в нее необходимые изменения.

**Пойди туда - не знаю куда**

Что, как правило, становится основным поводом для поиска консультантов? Некая тревога владельца организации. Примечательно, что причина этой тревоги не всегда ему ясна и даже не всегда может быть легко выражена словами. Тревога становится симптомом, первой болью, в связи с которой владелец понимает, что надо что-то делать, - далее решения принимаются уже совместно с консультантами.

Например, один из наших клиентов пригласил М. А. Иванова и меня как консультантов на переговоры, и первый его вопрос был: <Вы умеете делать реинжиниринг?> Мы, разумеется, начали выяснять, что он имеет в виду под этим длинным и красивым словом. Выяснилось, что <вообще вся ситуация в компании не устраивает. Люди вроде толковые, а результаты не те, и хочется организовать коллектив!>. Потом мы попали на заседание топ-менеджеров этой компании, которые попытались сформулировать для нас, каких изменений они ждут. Выяснилось: для большей части менеджеров главная проблема в том, что хозяин бизнеса <постоянно лезет во все дела>.

Было решено провести первый обязательный этап любого консультирования - диагностику и по ее окончании дать руководителю обратную связь. В результате оказалось, что много лет назад фирма создавалась как дилер определенного товара, потребность в этом товаре со временем росла, фирма расширялась. Руководитель набирал новых сотрудников, и все, кого он делал топ-менеджерами, были его друзьями (со двора, из школы, вуза, спортивной секции...). Но к моменту приглашения консультантов сложилась другая ситуация: товар перестал пользоваться спросом, обороты продаж снизились. Владелец занялся другим бизнесом, куда друзей не пригласил. Однако - вот специфика российского предпринимателя! - он продолжал чувствовать <моральные обязательства> перед ними. Получилась классическая ситуация <чемодана без ручки>: тащить невозможно, а бросить жалко... Оказалось, что, по сути, владелец бизнеса пригласил нас не в качестве консультантов, которые должны помочь провести изменения, а как посредников, которые объяснят сотрудникам - друзьям руководителя, что у них нет перспективы роста.

Раньше подобные тревоги были весьма частым поводом для приглашения консультантов. Зачастую заказ так и звучал в прямом виде: <Объясните этим дуракам!>, особенно если заказчик - молодая амбициозная столичная компания - покупал какой-нибудь региональный завод... В подобных случаях у владельцев изначально нет заказа на изменения - на то, чем, собственно, занимаются консультанты. В последние 1,5 года тревога владельцев чаще всего связывается с наличием в сутках <всего 24 часов>. И это тоже не удивительно: истории развития российских организаций очень похожи - практически всегда это полусемейные, полуфеодальные компании. Они, как правило, образуются группой очень толковых людей, один из которых принимает ответственность за организацию. Если эти люди энергичны и талантливы, фирма стремительно и успешно развивается, и сами менеджеры говорят об этом с гордостью. Но беда в том, что даже у этих энергичных людей в какой-то момент иссякает возможность делать все необходимые дела за отведенный период времени, и как с этим бороться, они не представляют. К примеру, недавно мы подсчитали, сколько времени необходимо для того, чтобы клиент мог осуществить и поддерживать все контакты, согласовывать решения, проводить переговоры. При 14-часовом рабочем дне ему оказалось нужно 418 дней в году.

Выше были названы лишь некоторые, наиболее частые случаи тревог, но в целом неважно, какая именно тревога подвигла владельца на обращение к консультанту и в каких словах она описана - хороший консультант потому и профессионал, что за этой внешней тревогой он видит реальную задачу и берется именно за ее решение.

**Кого хочешь выбирай...**

В последнее время запросов на консультирование становится все больше. Большинство руководителей при подборе консультанта применяют одну технологию - тендер на услуги. И это понятно: все привыкли к тендерам как к средству получить полную информацию о рынке и сравнить предлагаемые товары и услуги. Да и как же еще выбирать консультантов, ведь многие владельцы этого раньше не делали, и, следовательно, сравнивать им не с чем! Но в механизме тендера на консалтинговые услуги <по-русски> есть несколько забавных особенностей:

1. Цели, для достижения которых приглашают консультантов, практически никогда не имеют отношения к реальной работе, которую потом придется делать победившим в тендере консультантам.

2. Почти всегда отсутствуют критерии выбора консультанта по управлению, понятные и соискателям, и объявляющим тендер людям.

Несколько лет назад мы выиграли тендер в некоей компании. Когда мы уже работали с ней, то попытались выяснить у руководителей, каковы были критерии, по которым нас предпочли. И ни от кого не смогли получить ответа - у каждого, как оказалось, была своя шкала оценки.

Понятно, что при такой системе отбора ни о какой объективности речи не идет. В результате большинство тендеров проводятся по типу <конкурсов красоты>. Но, в отличие от конкурсов красоты, где заведомо известно, что <на вкус, на цвет товарищей нет>, где выбирают субъективно, но притом существуют и общепризнанные стандарты 90-60-90, в тендерах на консультантов действуют совсем другие критерии, к сожалению, ничего общего не имеющие с профессионализмом.

Наиболее типичными критериями являются, например, следующие:

 объемное и красиво оформленное предложение (глупо объяснять, что в наш век цветных ксероксов и причудливых переплетов не надо быть хорошим специалистом, чтобы сверстать красивое толстое предложение на дорогой бумаге с фотографиями и золотыми тиснениями);

 внушительные рекомендации (если компанию рекомендовала американская нефтяная компания или НАСА - это здорово. Что там консультанты делали, непонятно, зато громкое имя клиента уже гарантирует качество);

 внешние качества консультанта: уверенный голос, дорогие часы, костюм от известного дизайнера как показатель профессионализма... (нет, не дизайнера, а консультанта!);

 умение красиво и не очень понятно выражаться, желательно с применением иностранных терминов. Умеет ли при этом человек что-то делать - неважно. На этих мелочах и основывается выбор. В результате победителями таких <конкурсов> зачастую становятся люди крупные и вальяжные, с дорогими часами и ботинками, вставляющие в речь иностранные термины и слова про <плоские структуры>. Это не плохо и не хорошо, победители вполне могут оказаться хорошими консультантами, а могут и не оказаться. Их же не по профессионализму подбирали, а по красоте...

Как следствие, множество организаций, попробовав работать с различными консультантами, сейчас агрессивно относятся к этому виду услуг, считая, что <все консультанты-шарлатаны>.

**Что продают оргконсультанты?**

Итак, если вы проводите тендер, то на первом этапе постарайтесь определить, что вам <продают>: семинар, тренинг или консультирование - процессное либо экспертное. Это можно понять по речи участников тендера.

Что может продать консультант по управлению? Знания. Навык. Процесс. Совет. Рассмотрим подробнее.

Знания. Здесь имеются в виду семинары всех видов: это может быть стратегическое планирование, маркетинг, развитие - все, что дает прибавку знаний. Это не консультирование, хотя часто такие мероприятия нужны организации. Однако не будем обманываться: люди, продающие знания, не являются консультантами, они - педагоги.

Навык, как правило, продается в виде тренинга. Специалисты часто предлагают клиенту отработку навыков, необходимых профессиональному менеджеру, но это опять-таки не консультирование.

И тренинги, и семинары объединяет то, что на них отведено определенное время, есть написанная специально для них программа. Они нужны, никто не спорит, но этот конкретный прописанный товар не связан собственно с консультированием.

Консультирование же бывает двух основных типов: экспертное и процессное.

Экспертный консультант продает отчет. В нем сформулированы этапы изменений, которые эксперт предлагает провести в организации, предварительно изучив и продиагностировав ее. Иногда отчет представляют в виде защиты проекта на собрании топ-менеджеров.

Если консультант компетентен и ответственен, подобный способ работы может быть исключительно полезным, но в нем изначально заложен конфликт скорее психологического, чем содержательного свойства:

1. Предполагается, что все топ-менеджеры организации не менее компетентны для реализации предложенного проекта, чем сам эксперт. ( А если это так, возникает вопрос: <Нужен ли организации эксперт?> Вспомним опять про недостаток профессиональных менеджеров...)

2. При создании проекта изменений эксперт ориентируется на формальные, внешние по отношению к организации критерии эффективности и правила взаимодействия. На самом деле в каждой организации есть свои, часто неосознаваемые критерии эффективности и правила взаимодействия. Поэтому часто отторгаются замечательные планы приглашенных консультантов: люди бывают не готовы реализовывать <правильные>, но чужие схемы.

Поэтому, к сожалению, очень немногие экспертные проекты успешно и без проблем доводятся до конца, а те, которые все же доводятся, к концу представляют собой скорее смесь экспертного и процессного консультирования.

Продуктом процессного консультанта является технология, с помощью которой хозяин сам построит эффективную систему управления и выберет способы перехода от сегодняшнего состояния структуры управления к тому, который решено внедрить. Это более современный и совершенный консалтинговый продукт, нежели известный ранее, но, к сожалению, слишком мало консультантов владеют этим инструментом. Главное мастерство процессного консультанта заключается в умении правильно задавать вопросы и не умничать.

Кто лучше владельца знает свою организацию, ее потенциал, ее риски? Но зачастую все эти знания он хранит в голове неосознанно или в неструктурированном виде. Когда консультанты задают руководителю правильные наводящие вопросы, он сам находит ответы и решения. Консультанты просто структурируют и упорядочивают то, что изначально знают владелец фирмы и топ-менеджеры. Представьте спутанный клубок с торчащими разноцветными нитками: компетенция консультанта, образно выражаясь, проявляется в правильном выборе нитки, за которую нужно потянуть, чтобы размотать клубок. К решению задачи можно прийти очень разными путями, только выбранный путь должен быть удобен заказчику. Нельзя, например, <протаскивать> заказчика через неуспех: в процессе консультирования владельцу фирмы не должно быть страшно, консультант должен понятным языком излагать свои рекомендации. И его профессионализм выражается в том, чтобы найти удобную для владельца форму работы с ним.

Итак, вы поняли, что вам предлагают тот или иной вид консультирования. Для дальнейшего выбора обратите внимание на некоторые важные детали - они дадут вам ключ для понимания того, что должны делать профессиональные консультанты:

1. Предполагают ли консультанты диагностику и если да, то какую? Любой консультант по управлению, экспертный или процессный, не сможет работать, если на первом же этапе не проведет многочасовую диагностику (причем начинается она с первого лица, которое задает требования к организации). Диагностика должна касаться всей бизнес-цепочки, всех людей, отвечающих за процесс <от денег до денег>. Если в разговоре с консультантом такая диагностика не обозначена, это будет семинар или тренинг, <маскирующийся> под консультирование.

2. Первый типичный миф, которым руководствуются заказчики консалтинга, - консультант обязан иметь опыт работы с похожими задачами, знать тонкости технологического процесса конкретного бизнеса. Поэтому задаются вопросы: <Вы раньше работали с банками (страховыми компаниями, производителями колбасы и т. п.)?> Стремление найти <узкого специалиста> понятно, но оно не имеет под собой никакой почвы. Очень редко встречаются консультанты по управлению, которые действительно знакомы с тонкостями технологии конкретного бизнеса. Но, в сущности, чтобы помогать строить систему управления в компании, знание технологии продукта не обязательно (если это не инженерное консультирование): предполагается, что носители знаний о технологии работают в данной организации, и консультант должен лишь позаботиться о том, чтобы они рассказали ему о тонкостях своей работы.

У консультантов по управлению - другие задачи, поэтому требовать, чтобы они знали технологию производства продукта, некорректно.

3. А вот что действительно должны знать профессиональные консультанты - это реалии бизнеса в России. Поскольку организация существует не <в вакууме>, строить управление без учета реальности невозможно. Консультант должен отлично знать все специфические детали: например, можно ли выйти на определенный региональный рынок без администрации региона, как уходить от налогов. Речь здесь идет не о том, что должно быть по закону, а о реальной ситуации в этом регионе и в этой стране (именно поэтому приглашение западных консультантов не очень эффективно в России: они работают, исходя из <западной> реальности). Не может консультант игнорировать реальность!

4. Профессиональный консультант понимает, что большинство клиентов не владеют управленческим языком в достаточной степени, - несмотря на все полученные образования, ясной управленческой картины у клиента нет. Следовательно, в любом случае первый контакт потенциального клиента с консультантом не должен быть коротким, потому что перед консультантом и заказчиком стоит задача найти общий язык, без которого работа не начнется: надо погрузиться в проблему, перевести ее на управленческий язык, посмотреть, есть ли инструменты решения. Нельзя проводить первые переговоры по электронной почте или по телефону - так не удастся достичь полного взаимопонимания. По нашему опыту, на первую встречу надо отводить не меньше трех часов.

5. Консультант-эксперт продает N часов диагностики, потом N страниц проекта/отчета и, наконец, защиту разработанного проекта/отчета. А процессное консультирование? Ведь нельзя заключить контракт без понимания того, что получит в финале заказчик; и ожидаемый результат должен быть выражен в измеряемых величинах. Поскольку представления об организации у заказчика и консультанта разные, нужны время

и терпение, чтобы ясно и лаконично, в общих словах описать результат, который будет достигнут за N часов диагностики и обратной связи. Если же этого не случилось, консультанту заключать контракт нельзя. Формулировка может быть, например, такая: <С нашей помощью в течение N часов вами будет построена новая удобная вам структура организации и создана программа изменений>. Или: <Вы построите новую технологию и создадите программу изменений>, <вами будет написан стратегический план организации на N лет>. В любом случае процессное консультирование предполагает подготовку некоего набора документов, которые, однако, не предложены консультантами (как в случае с экспертным консультированием), а написаны заказчиком и его топ-менеджерами, если предполагается их участие в этой работе.

Например, если организация имеет шесть разных бизнесов, в результате работы с первым лицом фирмы появятся семь папочек. В шести будут все необходимые бумаги по оптимизации управления конкретного бизнеса, в седьмой - по оптимизации управленческой компании. Детализация проекта требует многих шагов: на первом этапе выбирают один масштаб, довольно крупный, а если проект развивается дальше, то приглашают топ-менеджеров из каждого бизнеса и с ними уточняются детали. После каждого шага количество документов увеличивается до заданного клиентом уровня детализации.

И, конечно, главный вопрос, который заказчик должен решить, устраивая тендер: зачем? Это ключевой вопрос консультирования: не <почему?>, а <зачем?>. Зачем вам нужен консультант? Зачем нужны изменения? Какую проблему вы хотите решить с их помощью?

Профессиональный консультант обязан задать этот вопрос, так как само наличие названной проблемы еще не основание для консультирования. <Я хочу новую структуру управления> - это ни про что. А вот <у меня нет времени, поэтому надо создать новую структуру управления> - это понятно. И в конце концов консультант получает полный ответ на свое <зачем?>: <Новая структура нужна, чтобы перераспределить время, создать новую систему контроля и достичь прозрачности>. Если нет ответа на вопрос <зачем?>, то не ясны критерии требуемых изменений, а значит, и эффективности.

**Когда консультирование невозможно?**

Бывает и так, что после разговора консультант все же не может начать работу с компанией, потому что нет реального запроса на консалтинг, реального предмета консультирования, или же нет условий для профессионального ответственного консультирования. Что это значит? Перечислим возможные ситуации:

1. В организациях, аффилированных с государственными структурами, нет предмета консультирования, хотя зачастую есть деньги на консалтинг и желание воспользоваться модной услугой. Дело в том, что <товаром> в подобных организациях является контакт с госчиновником, а это не управленческая задача и учить этому невозможно.

2. Нет предмета консультирования, когда отсутствуют общие согласованные требования к организации со стороны поругавшихся или недоговорившихся акционеров. Гендиректор не может быть субъектом консультирования, если нет контракта с акционерами, в котором будут прописаны задачи для гендиректора и его организации, если такие задачи акционеры перед гендиректором не ставят. И даже если контракт с консультантом все же заключают, работа не будет нормально сделана, потому что хозяева бизнеса в любой момент могут поставить другие задачи.

3. Мы с М. А. Ивановым никогда не берем заказов, связанных с внешней (по отношению к хозяевам, по отношению к консультированию) позицией (при этом владелец, разумеется, включен в управление, но сам работать с консультантами не хочет, а ставит задачу таким образом: <Научите ИХ, организуйте ИХ>). Причины в следующем:

Во-первых, на любую организацию проецируется и очень влияет личность владельца, а значит, нельзя ничего изменить без его активного участия.

Во-вторых, если мы все же подрядимся на такую работу, то получим от сотрудников обратный заказ: <Объясните ЕМУ! Научите ЕГО!> Организация не может измениться, если не меняется хозяин. Управление - вещь <сквозная>, касающаяся и хозяев, и персонала, и технологии, и среды. Ни одного элемента выбросить нельзя.

**Главный критерий выбора**

И все же один из самых главных критериев выбора консультанта нами до сих пор не был назван. Поскольку любой консультант - всегда чужой по отношению к организации человек, с которым вам тем не менее придется провести немало времени и быть очень откровенным, не поручайте приглашение консультантов специалисту по подбору кадров или заместителю. Все может быть замечательно: у консультанта и опыт есть, и рекомендации, и часы с автомобилем, но если у вас нет чувства доверия к нему, лучше его не приглашать. Если консультант в свою очередь соглашается работать, но чувствует, что ему не доверяют, - он тоже ошибся, приняв заказ. Работа будет неэффективной, если клиент закрыт и не готов делиться деталями. Как говорится, <дьявол прячется в деталях>: из-за недоверия может быть искажена реальная картина состояния организации, а консультирование - просто сорвано.

Поскольку мы заговорили о взаимоотношениях заказчика и консультанта, необходимо также заметить, что в России взаимодействие клиента и консультанта пока еще усложнено. Консультант по управлению не может быть выше заказчика: он не учитель жизни, а специалист узкого профиля. Но он не должен стоять и ниже заказчика, выполнять указания руководства. В этом взаимодействии допустимы только партнерские отношения. Такое положение дел не очень привычно для России, и не нужно иллюзий: если вам привычно <быть сверху> и консультант соглашается, качественного консультирования не будет, и, напротив, если консультанты начинают диктовать вам, хозяину, что делать в вашей организации, результат консультирования также под угрозой.

Ключевой вопрос консультирования: не <почему?>, а <зачем?>. Зачем вам нужен консультант? Зачем нужны изменения? Какую проблему вы хотите решить с их помощью?

В финале дадим ответ на вопрос, который часто интересует клиентов. Ответственность - это не чувство, а плата, чаще всего денежная, за принятые риски. В этом смысле ответственность консультанта равна его гонорару, но не более того: консультанты предлагают вам выбор, а делаете этот выбор вы, принимая решение о дальнейшей жизни своей организации. Поэтому некорректны как просьба к консультанту: <Скажите, как правильно!, так и попытки консультантов научить вас жить, если вы этого не просите.