

Мифы о консалтинге

Из чуждого буржуазного развлечения консалтинг всё больше превращается в важный, эффективный и широко применяемый инструмент в самых разных отраслях и видах российского бизнеса. О нём всё больше говорят, хотя и говорят разное. И поэтому пришла пора рассказать о его мифах.

Тема: **Психология управления**

Автор(ы): **Илья Пащенко, Консалтинговая Группа «АРМ»**

В роскошных кабинетах председателей советов директоров, пластмассовых офисах и подлестничных курилках бесчисленных конторских зданий, что раскиданы по бескрайним просторам Руси, терпеливо строящей капитализм, о консалтинге можно услышать многое. У одних: «вот к конкурентам приходил консультант какой-то, так они теперь ого-го, а мы...», а у других: «да знаем мы этих, сами ничего не понимают, а учат», а третьи «да что они там свои западные схемы на наш расейский метод прикручивают? не работает это всё!».

Заявляем ответственно: работает. У одних. А у других не работает. И чтобы понять, у кого, как и почему, самое время поговорить, чем отличаются мифы о консалтинге от действительности.

Миф 1. Нам обязательно нужен консультант!

Первому же вашему заместителю, менеджеру или другому сотруднику, выдвинувшему на совещании сей революционный лозунг, задайте вопрос: почему, собственно? И попросите обосновать. Может быть, действительно нужен, может быть, вы просто не знаете о назревших проблемах, которые уже не удаётся решить только внутренними ресурсами. А может быть, речь просто идёт о знакомом бизнес-эрудите и надеждах вашего подчинённого на заказ и «откат».

Хороший консультант, конечно, может придти в компанию через кого-то из сотрудников, но работает он прежде всего с первыми лицами и только в их интересах.

Миф 2. Консультант нам совершенно не нужен!

Даже если всё в порядке, всё развивается стабильно и по плану, вы спрогнозировали ситуацию на рынке на годы вперёд, а конкуренты регулярно докладывают вам о своих неожиданных каверзных акциях, — стоит иногда получить свежий взгляд со стороны. Он может слегка развенчать эту пастораль или, по крайней мере, внести в неё новые краски.

А если не всё так благополучно, консалтинговое участие — является ли оно долгосрочным проектом с целым комплексом маркетинговых, организационных, кадровых и других управленческих решений или же просто ограничивается оценкой

ситуации и набором рекомендаций — может оказаться вашим решающим конкурентным преимуществом.

Миф 3. Да что он там знает о моём бизнесе, что он мне может посоветовать?

Задача консультанта не в том, чтобы знать ваш бизнес «от и до». Он ведь не должность директора занять пришёл. Ценность консультанта состоит в а) его широком практическом кругозоре и опыте — он уже решал сходные задачи в других фирмах и отраслях, б) свежем взгляде со стороны и в) умении структурировать мышление. Фактически, хороший консультант работает именно над структурированием мышления заказчика. С тем, чтобы осуществлённые при нём изменения могли продолжаться и поддерживаться и после его ухода.

Миф 4. Консультант знает всё!

Противоположный подход — это ждать от консультанта мудрых мнений и судьбоносных высказываний по всем поводам, которые вы на него вывалите — от сегодняшних недоразумений с поставщиком до вчерашней просьбы бухгалтера повысить зарплату. Конечно, то, что он ответит, не пойдёт во вред, но оплачивать время консультанта ради проблем подобного уровня — всё равно что стрелять из пушки по воробьям. И кстати — хороший консультант умеет отсекал несущественные подробности вместе с их источниками.

Миф 5. Консультанту нужно показать столько же, сколько инвестору. И не больше.

Консультант подобен доктору. По усечённым симптомам можно поставить только искажённый диагноз, а значит, и лечение будет ограниченным и не вполне эффективным. Консультант у вас не для того, чтобы восхититься совершенством вашего бизнеса и вложить в него свои деньги, а для того, чтобы найти, определить и «расшить» в нём «узкие места». Да, то, что вы узнаете, может оказаться нелицеприятным. Но это сделает вас сильнее.

Миф 6. Консультанту нужно показать всё, от дежурки охранников до нового кондиционера в директорском кабинете.

Нередко предметом гордости владельцев и топ-менеджеров бизнеса является отлично организованный склад с продуманной системой классификации, уставленный множеством совершенно замечательных и всем необходимых товаров. Или великолепный евроремонт и прочие замечательные условия труда в офисах, организованные заботливым руководством ради неблагодарного персонала. Или чудесные новые станки, машины и агрегаты, которые могут делать то, что делали старые, но на 15% быстрее, на 10% экономичнее и на 5% качественнее.

Не беспокойтесь. Консультант ходит с вами на эту экскурсию. Внимательно выслушает и даже будет кивать головой. Но всё-таки сам определит всё, что ему надо увидеть, попросит вашего содействия или попадёт туда самостоятельно. Поэтому правильным решением будет представить консультанта всем сотрудникам, кого это касается, и поручить им обеспечить доступ и необходимую информацию.

Миф 7. Как я скажу, так консультант и сделает.

Консультант не является вашим подчинённым. Хотя иногда бывает даже, что на время выполнения консалтингового проекта приглашённый специалист назначается на должность одного из заместителей или помощников первого лица, он всё равно обладает куда большей свободой мыслей, высказываний и решений, нежели «традиционно-штатные» работники. Собственно, за это вы ему и платите — за то новое и свежее, что он помогает вам увидеть и понять, а не за повторение ваших же собственных идей — они у вас и так есть. По словам У. Липпмана, «если все думают одинаково, значит, никто особенно и не думает».

Иногда действительно мнение консультанта используется директором для «легитимизации» собственных решений, но это скорее тактический ход, нежели стратегическая цель пребывания консультанта в компании или на предприятии.

Миф 8. Как консультант скажет, такое решение я и приму.

С другой стороны, консультант пришёл вовсе не затем, чтобы отучить вас принимать управленческие решения, считать риски и рисковать, нести ответственность. Консультант — ваш партнёр на время проекта, но ваша ответственность за судьбу бизнеса — всё-таки разная (ведь он не в доле, не так ли?). Дело консультанта — не принимать решения, а научить принимать решения точно, быстро и грамотно, находить информацию и ресурсы, видеть ситуацию и перспективы изменения. Фактически, в определённом смысле консультант создаёт в вас свою копию — но самостоятельную и обладающую полной свободой воли.

Миф 9. Хороший консультант стоит очень дорого.

Действительно, эффективный консалтинг недёшев. Здесь вполне применим «принцип телевизионного мастера» — пять рублей за удар молотком и пятьдесят рублей за знание, где ударить. Но стоимость консалтинга всегда сопоставима с ценой вопроса. Иногда бывает, что консультанты участвуют в проекте из-за профессионального и даже спортивного интереса к нему, но с другой стороны, если вы начнёте мелочно торговаться по процентам гонорара, он просто вежливо попрощается.

И самое главное — бюджет консалтингового проекта, должен показывать и расходы (гонорар в них не всегда самая затратная статья), и доходы — на что пойдут

первые, и откуда возьмутся вторые. Тогда острота вопроса о величине суммы просто снимается.

Миф 10. Пришёл, насоветовал... Не-е, консультанту можно и не заплатить!

Многие вещи в жизни можно сделать. Но некоторые из них — только один раз. Хорошие консультанты не привязаны к конкретным заказчикам. Они меняют и масштабы проектов, и отрасли, и типы заказчиков, и формы работы. И у них есть внутрицеховое общение. Это значит, что про вашу некорректность как заказчика скоро будут знать все. Сомнительно, что это поможет вашему бизнесу, а вот навредит — запросто.

Целесообразно делить деньги, выплачиваемые консультанту, на зарплату за производимые консультации и другие работы и на премию (бонус), увязанную с эффективностью этих работ, — первые выплачиваются поэтапно, вторые — в конце, или даже спустя какое-то время после завершения работ, когда их результат станет проявляться.

Удачных вам проектов!