

12+

A surreal image showing a man in a dark suit walking a tightrope that stretches across a vast, cloudy sky. On the left, the man is walking away from a grand, classical temple with tall columns, from which bright golden light rays emanate. On the right, the tightrope leads towards a large, ornate jester's head with a red and black pointed hat, which is part of a structure resembling a Ferris wheel or carnival ride. The background is a dramatic sky with soft clouds and scattered confetti or small red flags.

Консультант: между Богом и Шутом

Валерий Матвеев

Валерий Матвеев
Консультант: между Богом
и Шутом. Зачем нужен
человек, который не знает
правильного ответа?

*<https://litres.ru/74341022>
ISBN 9785007097550*

Аннотация

Зачем нужен консультант, если он знает компанию хуже клиента? Эта книга — о профессиональной помощи, её границах и ловушках. О консультанте, который оказывается между Богом, уверенно дающим ответы, и Шутом, подвергающим сомнению сами вопросы. Семь историй «успешного провала» показывают, как можно блестяще решить не ту задачу, стать слишком полезным и превратить хорошую идею в догму. Книга адресована консультантам, руководителям и всем, кто помогает другим принимать решения.

Содержание

Предисловие автора	5
Пролог. Зачем ещё одна книга о консалтинге?	9
Часть I.	13
Глава 1. Человек, который знает меньше	14
Глава 2. Что покупает клиент	26
ШКОЛА УСПЕШНОГО ПРОВАЛА	44
Урок 1. Когда полезная работа оказалась не самой нужной	44
Часть II.	48
Глава 3. Знание и незнание	49
Глава 4. Шут, который задаёт неправильные вопросы	60
Глава 5. Не Бог и не Шут	69
Конец ознакомительного фрагмента.	70

**Консультант: между
Богом и Шутом
Зачем нужен человек,
который не знает
правильного ответа?**

Валерий Матвеев

*...А бойтесь единственно только того,
Кто скажет: «Я знаю, как надо!»
Александр Галич*

© Валерий Матвеев, 2026

ISBN 978-5-0070-9755-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие автора

Эта книга написана консультантом. То есть человеком, которому платят за способность объяснять другим, что у них происходит, почему всё устроено именно так и что теперь делать. Такая профессия незаметно приучает путать убедительное объяснение с пониманием реальности. Поэтому к этой книге лучше относиться с некоторой осторожностью. Особенно к тем местам, в которых всё звучит слишком уверенно.

Положение у меня как у автора книги, надо признать, удобное. Я могу несколько сотен страниц рассказывать читателю, как следует думать о профессии, а читатель не может немедленно поднять руку и спросить: «Так, минуточку! А вы сами всегда так делали?»

Нет. Не всегда. Некоторые вещи в этой книге я понял не потому, что однажды сел, крепко задумался и пришёл к мудрым выводам. Иногда всё происходило в обратном порядке: сначала я ошибался, набивая положенную порцию шишек, и только потом начинал понимать. Не всё, конечно, и не всегда. Но достаточно часто, чтобы появилась Школа успешного провала.

Обычный провал заметить легко: проект не получился, клиент недоволен, результата нет. Опаснее другой случай. Проект формально успешен. Клиент доволен. Работа опла-

чена. Иногда даже есть результат. А потом понимаешь, что неправильно увидел ситуацию или получил правильный результат совсем не по той причине, по которой ожидал.

Снаружи — успех. Внутри — урок. Неудача хотя бы заставляет спросить: *Где я ошибся?*

После нескольких успехов появляется мысль опаснее: *Теперь я знаю, как надо.*

Так рождаются методологии. Иногда хорошие. Иногда преждевременные. Колобок, как мы ещё увидим, тоже имел вполне убедительную статистику.

В книге семь частей, и в конце каждой — одна история из моей практики. Не обязательно о катастрофе. Некоторые ошибки долго выглядели хорошей работой: я слишком быстро решал, какая помощь нужна; очень качественно решал не ту проблему; принимал несколько удачных проектов за универсальный метод; помогал так сильно, что клиенту становилось трудно обходиться без меня; не отказывался, когда уже следовало.

Есть и восьмой, неофициальный урок: я до сих пор не уверен, что научился вовремя замечать собственные ошибки. Скорее замечаю их немного чаще.

ЗАЧЕМ РАССКАЗЫВАТЬ О ПРОВАЛАХ

Можно было собрать лучшие проекты и объяснить, как правильно. Но задним числом успешный проект почти всегда превращается в стройную историю: была проблема, мы

провели анализ, нашли причину, предложили решение и получили результат.

В реальной работе всё устроено куда менее стройно. В ней есть неполные данные, ошибочные гипотезы, сомнения, случайность и решения, которые сработали не так, как мы ожидали.

Я рассказываю о провалах не ради исповеди. Это не книга покаяния. Консультант, конечно, способен гордиться не только успехами, но и тем, как мужественно признаёт ошибки. Это ещё один довольно изящный способ выглядеть хорошо.

Меня интересует другое: использовать собственные ошибки для проверки идей книги. Теория должна хотя бы иногда встречаться с биографией. Иначе она слишком хорошо себя чувствует.

Некоторые детали историй изменены, сокращены или объединены. За ними стоят реальные компании и люди, а консультант получает доступ к информации, которую не вправе разглашать. Поэтому важен не точный протокол проекта, а тип ошибки: чего я не увидел, почему не увидел и что изменил после этого. Если изменил.

Я не пытаюсь написать окончательную книгу о консалтинге. Мне хотелось бы другого: чтобы мы внимательнее посмотрели на собственную уверенность, советы, помощь, сопротивление клиента и правильные ответы. И чаще спрашивали себя: *Что именно я сейчас делаю с чужой задачей?*

Возможно, некоторые убеждения с этих страниц со временем тоже попадут в Школу успешного провала. Это будет неприятно, но честнее, чем однажды решить, что я уже знаю, как надо.

Пролог. Зачем ещё одна книга о консалтинге?

Книг о консалтинге написано много. Настолько много, что решение написать ещё одну требует либо серьёзного основания, либо некоторой потери чувства меры. Я надеюсь на первое, хотя полностью исключать второе тоже было бы самонадеянно.

Среди этих книг есть прекрасные — о процессном консультировании, профессиональной помощи, диагностике, изменениях и отношениях с клиентом. Основные вопросы профессии давно поставлены, многие ответы найдены, а некоторые даже убедительно сформулированы. Но один вопрос занимал меня больше других: зачем вообще нужен консультант?

Не что он делает и не какие методы использует. Не что он знает и не какие советы даёт. **Зачем существует отдельная профессия человека, который входит в чужую организацию и пытается помочь людям работать с их собственными задачами?**

Он знает компанию хуже тех, кто работает в ней годами, не понимает всей её истории, не обладает властью руководителя и обычно не будет жить со всеми последствиями рекомендаций. Более того, консультант часто не знает правиль-

ного ответа. И вот такому человеку платят деньги. Иногда очень большие. А иногда — неприлично большие.

Самый очевидный ответ: консультант — эксперт. Он решал подобную задачу двадцать раз, знает методы, типичные ошибки и ограничения. Его опыт экономит время и деньги.

Но этим консалтинг не исчерпывается. Клиент обычно лучше знает отрасль, собственный бизнес, людей и цену компромиссов. Консультант приносит опыт. Клиент приносит реальность. Возможно, консалтинг начинается именно в месте их встречи.

Человек со стороны может заметить то, к чему внутри привыкли, сопоставить рассказы подразделений, принести опыт других организаций и задать забытый вопрос. Но может и не понять контекст, принять разумный компромисс за глупость или перенести решение, работавшее в десяти компаниях, в одиннадцатую. Внешний взгляд не становится правильным только потому, что он внешний. Иначе — не значит выше. Внешний взгляд просто другой.

Методы анализа тоже перестают быть редкостью. Информацию можно найти, документы — обработать, гипотезы — построить. Искусственный интеллект за несколько минут выдаст варианты решения, план проекта и вполне приличную презентацию. Если ценность консультанта состояла только в доступе к информации и способности красиво структурировать выводы, у профессии действительно есть основания для беспокойства.

Моя рабочая гипотеза звучит так: **консультант должен быть экспертом не только в предмете, но прежде всего в оказании помощи.**

Формулировка мне нравится. Именно поэтому ей нельзя полностью доверять. Эксперт в оказании помощи будто бы уже знает, как помогать. Но он не может заранее решить, какая именно помощь нужна конкретному клиенту. Иногда нужен ответ. Иногда — метод, независимое суждение, человек для совместного размышления или тот, кто произнесёт вслух известное, но запрещённое. А иногда консультант вообще не нужен.

Что значит помочь? Дать ответ? Задать вопрос? Предложить метод? Сделать вместе? Сделать за клиента? Всё это может быть помощью — и всё это может ею не быть. Можно дать прекрасный совет человеку, которому нужен не совет. Можно блестяще решить не ту задачу. Можно создать зависимость от собственной помощи. Поэтому иногда помочь — значит не спешить с ответом. За пять минут можно придумать убедительный ответ, но едва ли можно понять, что происходит.

При этом клиент не объект, который нужно диагностировать и улучшить. Он соавтор результата: знает то, чего не знает консультант, и живёт с последствиями принятого решения, которых тот может никогда не увидеть.

Здесь консультант оказывается между двумя крайностями — Богом и Шутом. Это не две модели работы, между ко-

торыми нужно выбрать, а временные позиции, каждая из которых полезна в одной ситуации и опасна в другой. Бог знает ответ, снимает тревогу и создаёт ощущение контроля. Есть только одна проблема: он не бог. Шут задаёт вопрос, нарушает привычную логику и показывает абсурд. Но разрушать легче, чем создавать: можно оставить клиента среди обломков прежних представлений и назвать это глубокой работой.

Поэтому консультант живёт между знанием и сомнением, ответом и вопросом, вмешательством и памятью о том, что задача принадлежит не ему. Эта книга исследует пространство между двумя соблазнами: знать слишком быстро и сомневаться слишком красиво. И возвращается к четырём неприятным вопросам: *что я действительно знаю?* Что только предполагаю? Что изменилось благодаря моей работе? И если я не знаю правильного ответа — зачем я здесь?

С последнего вопроса и начнём.

Часть I.

Зачем нужен консультант?

Начнём с парадокса: организация платит человеку, который знает её меньше. Консультант не прожил историю компании, не участвовал в прежних решениях и не будет жить со всеми последствиями своих рекомендаций. Но получает право задавать вопросы, делать выводы и предлагать изменения.

В этой части нас интересует, что даёт положение человека со стороны, почему нехватка знания иногда помогает, а иногда ведёт к самоуверенности и что именно покупает клиент: *экспертизу*, независимость, способ думать, дополнительную способность действовать или временную опору.

Мы не будем искать определение, которое раз и навсегда отделит консалтинг от экспертизы, исполнения, обучения или управления. Реальная работа устроена слишком неаккуратно. Посмотрим, что происходит, когда один человек профессионально входит в работу с чужой задачей — и не предлагает ли он прежде всего ту форму помощи, в которой сам чувствует себя увереннее.

Глава 1. Человек, который знает меньше

Консультант знает организацию хуже людей, которые работают в ней годами. У него меньше информации, он не прожил историю компании и не знает всех отношений. Не помнит, почему десять лет назад приняли именно такое решение и почему один показатель нельзя трогать, хотя никто уже не помнит, кто его придумал. И именно этому человеку предлагают разобраться. Если бы вы впервые приехали в незнакомый город, вряд ли стали бы спрашивать дорогу у того, кто приехал вчера. В консалтинге примерно это и происходит: человек, который знает систему меньше, получает деньги, чтобы помочь тем, кто знает её больше.

Почему? Самый привычный ответ: «Потому что он смотрит со стороны».

Фраза настолько знакомая, что почти перестала что-либо объяснять. Что особенного в положении «со стороны»? Почему отсутствие части знаний вдруг становится преимуществом? Внешний человек вполне может видеть хуже: не понять контекст, принять разумную особенность за проблему, перенести в компанию решение, которое работало в других, но не подходит этой. За три дня уверенно объяснить людям, двадцать лет работающим в отрасли, что они всё делали неправильно.

Консультанты способны на ошибки, для которых обычно человеку иногда просто не хватает уверенности. Поэтому внешний взгляд сам по себе не достоинство.

Это другая позиция наблюдения. Не обязательно более высокая. Не обязательно более глубокая. Просто другая. И вот это уже интересно.

Клиент не ждал, пока мы придём и всё объясним

Здесь стоит сказать прямо о вещи, которая иногда теряется в разговорах о «свежем взгляде». Люди внутри компании не сидели годами в ожидании консультанта, который наконец расскажет им, как устроен их собственный бизнес. Многие из них этот бизнес создали. Искали первых клиентов. Ошибались с продуктом. Нанимали людей. Переживали кризисы. Принимали решения в ситуации, где не было хороших данных, времени на исследования и красивых моделей. Они рисковали своими деньгами, карьерой, репутацией. А потом приходит человек с ноутбуком и блокнотом.

Если компания существует десять, двадцать или тридцать лет, это означает, что она уже многое умеет. Консультант может за первые три дня увидеть десятки недостатков. Значительно труднее понять, благодаря чему система продолжает работать: почему возвращаются клиенты, что удерживает людей, какие неформальные механизмы компенсируют слабость процессов. Иногда то, что снаружи выглядит как недостаток, является ценой за другое преимущество. Хао-

тичная гибкость позволяет удерживать клиентов. Дублирование функций страхует регулярно отказывающий процесс. Ручное согласование выполняет ещё одну функцию, не отражённую ни в одной инструкции.

Но, прежде чем исправлять систему, полезно понять, как она научилась жить именно так. Консультант приносит опыт. Клиент приносит реальность. Ни одно из этих знаний не выше другого.

Внутри системы видно не всё

Каждая организация постепенно создаёт собственную картину мира. У неё появляется язык, привычные объяснения, очевидные истины. Некоторые вещи считаются проблемами. Другие проблемами быть перестают просто потому, что существуют слишком давно: «У нас всегда так».

Одна из самых интересных фраз в организационной диагностике. Она не обязательно означает, что перед нами что-то неправильное. Иногда «у нас всегда так» — результат многолетнего опыта и вполне разумный способ работы. Но иногда эта фраза означает другое: мы перестали это замечать.

Человек способен привыкнуть почти ко всему. Организация — тоже. Если отчёт каждую неделю готовят вручную восемь часов, через несколько лет это уже не проблема. Это вторник. Если два подразделения постоянно переделывают работу друг друга, постепенно это становится частью про-

цесса. Если совещание длится четыре часа и заканчивается без решения, участники могут быть недовольны, но уже не обязательно спрашивают, почему совещание вообще устроено именно так.

Система адаптируется к собственным недостаткам. Появляются таблицы, согласования, обходные пути, ручные процедуры, специальные люди, которые знают, кому позвонить и как решить вопрос в обход официального процесса.

Исходная проблема не исчезает. Вокруг неё вырастает инфраструктура, позволяющая с ней жить. Через некоторое время устранить проблему становится сложнее, потому что менять приходится уже не одну причину, а весь мир, который вокруг неё построен.

Человек со стороны иногда замечает не то, чего никто не знал. Он замечает то, что все знают, но перестали считать достойным вопроса.

Почему вы делаете это дважды?

Потому что сначала это делает отдел закупок, потом бухгалтерия.

Зачем?

Так сложилось.

Вопрос может казаться предельно простым. Но внутри системы его давно перестали задавать.

Незнание как временное преимущество

У новичка есть странное преимущество. Он ещё не зна-

ет, какие вопросы здесь нельзя задавать. Это преимущество быстро исчезает. Через некоторое время новый сотрудник узнаёт не только свою работу. Он узнаёт, что обсуждать бессмысленно, что изменить невозможно, кто никогда не согласится, какие темы опасны и почему всё устроено именно так. Часть этих знаний необходима. Без них нельзя работать. Но вместе с полезным знанием человек получает ограничения системы. Он начинает смотреть на реальность через её привычные категории.

Консультант в начале проекта этими категориями ещё не связан. Человек со стороны волен спрашивать о том, что здесь уже считается очевидным:

Почему заказ считается срочным?

Потому что так отметил отдел продаж.

По каким критериям?

Они знают.

Как именно?

И постепенно выясняется, что разные люди знают по-разному. Или критерии когда-то существовали, но давно не применяются. Или слово «срочный» означает «клиент очень настойчиво попросил». Или срочными являются уже сорок процентов заказов, что несколько снижает ценность самого понятия срочности. Люди внутри системы могут прекрасно всё это знать. Но им уже не приходит в голову начинать с вопроса. Консультант вынужден. Потому что действительно не знает. В этом смысле незнание иногда становится рабочим

преимуществом.

Но здесь важно вовремя остановиться. Незнание само по себе не является компетенцией. Если человек ничего не знает, это ещё не делает его глубоким мыслителем. Иногда он просто ничего не знает. Профессиональная ценность возникает не из незнания, а из способности с ним работать.

Незнание можно скрыть за уверенностью, быстро заполнить знакомой моделью и по нескольким признакам решить: «Всё понятно». А можно выдержать состояние, в котором понятно ещё не всё. Для опытного специалиста это особенно трудно: чем больше человек знает, тем быстрее узнаёт знакомое. Это его сила и одна из главных опасностей.

Одна компания — несколько реальностей

Представим обычный диагностический проект. На первой встрече собственник говорит: *Главная проблема в том, что склад работает медленно. Мы уже теряем клиентов.*

Через час руководитель склада объясняет: *Проблема вообще не в скорости. Продажи постоянно меняют заказы после того, как мы начали комплектацию.*

Коммерческий директор возражает: *Мы ничего постоянно не меняем. Просто склад не способен работать с нормальными требованиями клиентов.*

Финансовый директор добавляет: *Я бы вообще начал не со склада. У нас слишком много запасов, а нужного товара всё равно регулярно нет.*

Кто из них не понимает бизнес? Возможно, никто. Каждый видит систему из своей точки. Собственник — через риск потери клиентов и управляемость бизнеса. Коммерческий директор — через обещания рынку. Склад — через реальный поток заказов и изменения приоритетов. Финансы — через деньги, замороженные в запасах. Каждая картина может быть разумной. И каждая — неполной.

Проблема часто возникает не внутри одной картины, а между ними. Продажи хотят широкий ассортимент и максимальную гибкость. Финансы — меньше запасов. Закупки — крупные партии и хорошие цены. Склад — предсказуемый поток. Каждое требование отдельно выглядит разумным. Вместе они могут создать систему, где все добросовестно улучшают собственную часть работы и одновременно ухудшают общий результат. Преимущество консультанта иногда состоит не в том, что он знает больше любого из участников. **Он может перемещаться между их картинами.**

Разговаривать с собственником. Потом с руководителем. Потом с человеком, который выполняет операцию руками. Смотреть документы. Наблюдать процесс. Сопоставлять разные рассказы об одной реальности. Его преимущество не обязательно в глубине. Иногда — в ширине перемещения. Он может поставить рядом несколько версий, которые внутри организации существуют отдельно. И не выбирать победителя слишком рано. Иногда именно с этого начинается ра-

бота.

Слова путешествуют вместе с историей

Организация состоит не только из процессов и должностных инструкций. Она состоит из отношений, взаимных обязательств, старых конфликтов, благодарности, страха, репутации и памяти о том, кто кого когда поддержал. Эта ткань делает организацию живой. И одновременно ограничивает то, что люди могут говорить. Когда начальник склада говорит: *Нам нужно изменить планирование продаж*, отдел продаж слышит не только содержание. Он слышит: *Склад снова перекладывает ответственность*.

Когда коммерческий директор говорит: *Склад работает медленно*, склад слышит: *Продажи опять оправдывают собственный хаос*.

Слова путешествуют вместе с историей отношений. Внешний человек иногда может временно отделить сообщение от привычного источника. Он не свободен от собственных интересов и предубеждений. Ему платят. Он хочет продолжения проекта. Ему тоже важно оказаться правым. Но у него нет именно этой истории. Поэтому то, что сотрудники говорили друг другу несколько лет, иногда оказывается услышано только после того, как почти те же слова произносит человек со стороны.

Несправедливо? Да. Реально? Тоже да. Иногда мы внимательнее относимся к словам, за которые заплатили. Возмож-

но, поэтому некоторые консультанты так дорого стоят: иначе клиент просто не станет выполнять очевидные рекомендации. Это шутка. Почти.

Но иногда организации действительно нужен не человек, который знает ответ, а человек, способный произнести вопрос так, чтобы его услышали.

Консультант входит в систему

Само появление внешнего человека уже меняет происходящее. Назначаются встречи. Собираются данные. Люди начинают объяснять собственную работу. Руководители формулируют проблемы, которые до этого существовали скорее, как раздражение. Уже сам вопрос «Как у вас это работает?» может заставить человека впервые за долгое время объяснить самому себе, как это действительно работает. И обнаружить, что объяснение получается не очень.

Но есть и обратная сторона. Люди ведут себя иначе, когда знают, что их работу изучают. Одни стараются показать лучшее. Другие — худшее. Третьи хотят использовать консультанта в старом внутреннем конфликте. Четвёртые надеются, что наконец кто-нибудь объяснит руководству очевидные вещи. Пятые опасаются, что пришли искать виноватых. Шестые срочно готовят документы, существование которых обнаружилось одновременно с запросом на их предоставление.

Консультант не наблюдает систему с безопасного расстоя-

ния. Он входит в неё.

Поэтому вопрос: *Что я увидел?*

полезно иногда дополнять другим: *Что изменилось из-за того, что я пришёл смотреть?*

Внешний взгляд — не окно в объективную реальность. Это ещё один способ взаимодействия с ней.

А если человек со стороны находится внутри?

Положение «со стороны» не всегда определяется трудовым договором. Внутренний консультант лучше знает контекст, язык организации, историю решений и реальное распределение влияния. Ему не нужно три недели выяснять то, что внешний человек узнаёт после десятого интервью. Но у этой близости есть цена: его слова уже связаны с определённым руководителем, функцией или проектом. Он знает, какие вопросы здесь опасны, — и именно поэтому ему труднее их задавать.

Внешний консультант рискует не понять систему. Внутренний — слишком хорошо её понимать. Один слишком быстро объявляет странность проблемой. Другой давно перестал считать её странной. Внешнему приходится преодолевать нехватку знания, внутреннему — избыток привычности. Позиция со стороны — не статус в договоре, а способность снова сделать привычное заметным. Иногда это удаётся человеку извне, иногда человеку внутри, а иногда не удаётся никому.

Когда внешний взгляд вообще не нужен

Иногда консультант не нужен. Компания способна разобраться сама: у неё есть компетентные люди, данные, время, возможность обсуждать проблемы и принимать решения. Внешний специалист может добавить только расходы, новые термины и диаграмму со стрелками. Или ухудшить положение: отвлечь людей, усилить одну из групп, легитимизировать заранее принятое решение, превратить обычную управленческую задачу в «проект трансформации». Не всякая проблема требует консультанта.

Для профессии, чей доход зависит от присутствия у клиента, эта мысль неудобна.

Но профессионализм иногда начинается с фразы: «Здесь я вам не нужен».

Маркетинговая стратегия, конечно, спорная. Но профессионально — вполне достойная.

В чём преимущество человека со стороны

Положение консультанта позволяет *замечать то, что стало фоном*, задать базовый вопрос, сопоставить разные картины реальности, произнести то, что человеку внутри сказать трудно, и принести опыт других ситуаций. Но положение вне системы само по себе не компетенция: человек со стороны тоже принимает чью-то сторону, спешит с выводом и путает незнание с объективностью.

Организации не всегда нужен новый ответ. Иногда ей нужно иначе работать с уже известным: соединить части, обсудить запрещённое, проверить привычное, превратить знание в решение. Консультант приносит опыт, метод, другой взгляд, возможность разговора — а иногда просто правильный ответ.

Он знает систему хуже. Но способен помочь ей увидеть то, с чем она сама сейчас не справляется. Именно за эту возможность и платит клиент.

Глава 2. Что покупает клиент

Когда компания покупает станок, более или менее понятно, что она получает: оборудование, способное при заданных условиях выпускать определённое количество продукции с установленными параметрами. Покупая грузовой автомобиль, она получает известную грузоподъёмность и возможность перевозить грузы. Покупая складские стеллажи — определённое число мест хранения.

С консалтингом всё менее определённо. Клиент платит деньги. Консультант разговаривает, задаёт вопросы, просит документы, смотрит таблицы, а затем что-то говорит и пишет примерно то же самое в отчёте. В особенно дорогом консалтинге сказанное ещё и красиво раскладывают по слайдам. Что именно купил клиент? Ответ «консультационные услуги» примерно так же информативен, как запись «Товары» в графе «Наименование груза».

Можно сказать: «Клиент покупает экспертизу». Самый привычный ответ — экспертизу. Часто это правда. Но собственник, двадцать лет строивший бизнес, знает клиентов, сотрудников, продукт, историю решений и цену компромиссов. Консультант приходит на три недели. В бизнесе клиента экспертизы, скорее всего, больше у клиента. Значит, покупается не просто человек, который знает больше.

Не консалтинг вообще, а что-то недостающее сейчас

Разные клиенты могут подписать почти одинаковые договоры: «Консультационные услуги по повышению эффективности системы управления». И купить совершенно разные вещи.

Одному нужен ответ. Другому — способ разобраться. Третьему — человек, который поможет договориться. Четвёртому — дополнительная способность довести решение до действия. Пятому — независимое суждение, потому что собственное уже трудно отделить от страха, интереса или привычки. Формально все покупают консалтинг. По существу — разное.

Поэтому вместо вопроса: ***Что продаёт консультант?*** полезнее задать другой: ***Чего не хватает клиенту именно в этой задаче?***

«Не хватает» не означает, что клиент слаб или не умеет управлять компанией. Любая система ограничена: невозможно каждый раз самостоятельно создавать весь необходимый опыт, метод, время, независимость и внешний взгляд. Компания может справляться с сотнями задач и временно застрять в одной. Консалтинг можно рассматривать как временное расширение способности клиента работать с собственной задачей — не как передачу беспомощности более умному человеку и не как добровольное поступление под внешнее управление.

Скорее так:

сейчас для этой задачи системе чего-то не хватает, и консультант временно добавляет недостающую способность.

Иногда знание. Иногда метод. Иногда взгляд. Иногда возможность принять решение. Иногда способность действовать. Иногда — человека, с которым можно думать. Попробуем собрать это в более простую карту.

Когда не хватает понимания

Самый очевидный случай: клиент действительно чего-то не знает. Не сталкивался с новой технологией. Не знает рынок. Не решал такую задачу. Не знает требований законодательства. Не видел, как подобные изменения ведут себя через полгода после красивого запуска. У консультанта есть знание или опыт. У клиента — задача, для которой это знание нужно. Здесь всё сравнительно просто. Если существует конкретный профессиональный ответ, не нужно превращать консультацию в философский семинар о природе совместного поиска. Иногда человек спрашивает, как сделать. И хороший консультант должен уметь ответить.

Но недостаток понимания бывает и другим. Компания может обладать огромным количеством информации и всё равно не понимать, что с ней делать.

Есть данные, специалисты, наблюдения и несколько разумных версий. Но нет способа собрать их в работающий

процесс исследования: каждый видит свою часть, факты смешаны с интерпретациями, а решения появляются раньше проблемы. Тогда консультант приносит не ответ, а *способ работы*: последовательность, правила проверки гипотез и формат разговора. Иногда этого достаточно, чтобы клиент нашёл решение сам.

Когда не хватает способности произвести решение

Иногда проблема и варианты известны, но решения нет. Оно должно появиться не в голове одного человека, а внутри системы с разными интересами, полномочиями и представлениями о риске. Продажи хотят одного, финансы — другого, производство — третьего, собственник — желательно всё (и сразу). Каждая сторона может быть права. Консультант полезен не как судья, а как человек, который делает различия и цену выбора явными.

Что для продаж означает сокращение запасов? Что для финансов означает высокий уровень сервиса? Какой риск компания готова принять? Что является главным критерием решения? Какие последствия каждая сторона готова считать приемлемыми? Консультант здесь не обязательно производит ответ. Иногда он помогает произвести условия, в которых ответ становится возможным.

Есть ситуации ещё сложнее. Решение уже лежит на столе. Все примерно понимают его плюсы и минусы. Но никто не хочет сказать: *Делаем*.

Высок риск. Есть политические последствия. Собственники не договорились. Руководитель боится взять ответственность. Тогда консультанта иногда приглашают не для поиска решения. А чтобы сделать решение принимаемым. Это опасная зона. Профессионал может помочь структурировать выбор, проверить аргументы, показать последствия и уменьшить неопределённость. Но очень легко превратиться в механизм переноса ответственности:

Это не мы решили. Так рекомендовали консультанты.

Удобная конструкция. Особенно если всё получилось. И ещё удобнее, если не получилось.

Поэтому важно понимать, что именно покупает клиент. Помощь с решением? Независимую проверку? Или человека, за спиной которого потом можно спрятаться? Формально договор может называться одинаково. Профессионально — это разные работы.

Когда не хватает способности действовать

Можно всё понять и ничего не изменить. Есть отчёт, решение, протокол, дорожная карта и рабочая группа — нет только изменений. Не хватает времени, ресурсов, полномочий, координации или последовательности. Тогда клиент покупает не анализ, а дополнительную способность довести работу до действия. Консультант приближается к проектно-менеджеру, фасилитатору изменений, временному руководителю или исполнителю. Граница профессии становится

менее ясной, но потребность клиента — яснее: ему нужен не тот, кто скажет, что делать, а тот, кто поможет сделать.

Иногда организация вполне способна решить задачу самостоятельно. Но времени на неё всё время не находится. Проблема важна, но не горит. Каждую неделю её переносят. Каждый месяц обещают вернуться. Проходит два года. Появление консультанта создаёт отдельное пространство внимания. Назначаются встречи. Собираются данные. Возникает график. Кто-то должен подготовиться к четвергу. Не потому, что данные нельзя было собрать раньше. Просто раньше никто не приходил в четверг. Внимание — тоже управленческий ресурс. И иногда клиент покупает именно его организованную концентрацию на задаче.

Когда не хватает опоры

Есть потребность, которую трудно записать в техническое задание: *опора*. Руководители принимают решения до того, как исчезнет неопределённость. Консультант не должен продавать им ложную уверенность, но может помочь различить известное и предполагаемое, проверить логику выбора и признать остающийся риск.

Иногда клиенту нужен независимый голос, способный произнести то, что внутри сказать трудно. Иногда — человек, с которым можно думать вслух, пока идея ещё не стала официальной позицией. Вокруг руководителя может быть много людей, а свободно сомневаться всё равно не с кем. Та-

кая работа легко превращается в пустые разговоры, но иногда именно качество мышления вдвоём оказывается самой ценной частью проекта.

Один проект может требовать нескольких форм помощи, и ни один консультант не обязан одинаково хорошо владеть всеми. Сильный эксперт может оказаться слабым фасилитатором, хороший аналитик — плохим переговорщиком, а человек, блестяще ставящий диагноз, — беспомощным во внедрении. Клиенты покупают слишком разные вещи, чтобы определить профессию одним набором навыков.

Карта недостающей способности

Чего сейчас не хватает клиенту	Что может добавить консультант	Главный риск
Понимания ситуации	Знание, опыт, метод, диагностику, другой взгляд	Дать правильный ответ не на тот вопрос
Способности договориться	Общий язык, структуру обсуждения, фасилитацию, безопасное пространство для разговора	Сгладить реальный конфликт вместо его разрешения
Способности сделать выбор	Варианты, критерии, структуру выбора, независимое суждение	Принять решение за клиента
Внимания к задаче	Отдельное пространство работы, встречи, график, дисциплину движения	Подменить результат активностью вокруг проекта
Способности действовать	Координацию, проектное управление, временную дополнительную мощность	Стать постоянным протезом
Внутренней легитимности	Внешний авторитет, подтверждение необходимости изменений, поддержку инициатора	Стать прикрытием для заранее принятого решения
Опоры и уверенности	Проверку логики, независимый голос, совместное размышление	Создать зависимость или продать ложную уверенность

Консультант приносит не абстрактный «консалтинг». Он временно добавляет то, чего не хватает системе для конкретной задачи. Но эта карта оставляет открытым второй вопрос: **где проходит граница между консалтингом и другими видами профессиональной помощи?** Если назвать кон-

салтингом всё полезное, что один профессионал делает для другого, слово перестанет что-либо означать.

Границы профессии

Дать определение консалтингу несложно. Особенно если не требовать от определения, чтобы оно что-нибудь объясняло. Можно сказать:

Консалтинг — это профессиональная деятельность по оказанию консультационных услуг клиентам.

Получается безупречно. Консалтинг — это когда оказывают консалтинг. Лингвистика ликует.

Можно сделать определение длиннее и солиднее:

Консалтинг представляет собой профессиональную деятельность, направленную на оказание экспертной и методологической помощи организациям и руководителям в решении управленческих, организационных и иных задач.

Звучит уже значительно дороже. Но вопросы остаются. Если бухгалтер объяснил директору последствия нового налогового решения — это консалтинг? Если опытный руководитель дал совет коллеге? Если преподаватель обучил менеджеров управлению запасами? Если внешний специалист разработал новую организационную структуру? Если полгода управляет проектом внедрения? Если каждую неделю готовит аналитические отчёты и рекомендует решения? Чем внимательнее смотришь на профессию, тем менее аккурат-

ными становятся её границы. Проблема может быть не в отсутствии хорошего определения, а в самой работе, которая постоянно пересекается с другими видами деятельности.

Консультант может советовать. Учить. Исследовать. Проводить аудит. Фасилитировать обсуждение. Проектировать решение. Помогать внедрять. Иногда даже временно управлять. Но ни одно из этих действий само по себе ещё не отвечает на вопрос, что такое консалтинг.

Не всякий платный совет — консалтинг

Слово «консультант» происходит из мира советов, поэтому кажется естественным определить его как человека, который профессионально даёт советы за деньги. Но платность превращает совет в услугу, а не обязательно в консалтинг: за деньги советуют врачи, юристы, брокеры, наставники и специалисты технической поддержки.

Совет может быть частью консалтинга, но значительная часть работы происходит до него, после или вместо него. Консультант помогает исследовать ситуацию, сформулировать проблему, сопоставить варианты, договориться или принять решение. Формула «совет за деньги» отделяет профессию от бытового обмена мнениями, но не объясняет её.

Экспертиза и консалтинг — не одно и то же

Экспертиза отвечает на предметный вопрос: что известно специалисту и какой вывод следует из данных. Во мно-

гих проектах клиенту нужен именно такой вывод — точный, ограниченный и профессионально обоснованный.

Эксперт определяет, соответствует ли объект требованиям, почему произошло отклонение, насколько разумно предложенное решение, какие риски содержит договор, проект, технология или расчёт. Его ценность — в знании предмета и способности применить это знание к конкретной ситуации.

Иногда этого вполне достаточно. Клиент задаёт вопрос, эксперт исследует материалы и даёт заключение. Он не обязан перестраивать организацию, помогать участникам договориться или сопровождать принятое решение. Его задача может закончиться в тот момент, когда профессионально обоснованный вывод передан клиенту.

Когда одного ответа недостаточно

Экспертиза может быть частью консалтинга, но сама по себе его не исчерпывает. Консультанту дополнительно приходится выяснять, какой вопрос в действительности решает клиент, кто примет решение, способна ли организация его выполнить и что изменится после внедрения. Правильный ответ может быть дан не тому человеку, не в тот момент, не в той форме или на вопрос, который не следовало задавать.

Эксперт может безошибочно установить, что склад работает неэффективно. Консультанту придётся понять, почему давно известная проблема не решается: руководители не могут договориться, изменение затрагивает интересы влия-

тельного подразделения или склад лишь принимает на себя последствия решений, принятых выше по потоку.

Поэтому сильный эксперт ещё не обязательно является сильным консультантом. Он может прекрасно знать предмет, но плохо задавать вопросы, не слышать клиента, игнорировать контекст, преждевременно формулировать проблему или считать сопротивление признаком человеческой неразумности. Тогда экспертиза остаётся качественной, а помощь — нет.

Возможна и обратная крайность. Консультант умеет вести обсуждение, организовывать работу и создавать убедительные презентации, но ему не хватает предметного знания. Он помогает клиенту уверенно двигаться — только неизвестно куда. Способность управлять процессом не заменяет понимания предмета, когда от этого понимания зависит качество решения.

Иногда клиенту нужен эксперт. Иногда — консультант. Иногда — человек, способный быть и тем, и другим. Ошибка начинается тогда, когда эти роли не различают.

Исполнение и консалтинг

Есть другая граница. Клиент может попросить:

Не рассказывайте, как это сделать. Сделайте.

И это вполне разумный запрос. Не каждая задача должна превращаться в развитие внутренних компетенций клиента. Иногда дешевле, быстрее и надёжнее нанять человека, ко-

торый умеет выполнить работу. Разработать документ. Настроить систему. Провести расчёт. Подготовить аналитику. Организовать проект. В этом нет ничего менее достойного, чем консалтинг. Проблема начинается, когда разные виды работы называют, одним словом, и поэтому по-разному понимают ответственность. Клиент думает:

Вы отвечаете за результат работы.

Исполнитель думает:

Я только дал рекомендации.

Или, наоборот. Консультант считает, что должен помочь клиенту разобраться и принять решение. Клиент ждёт готовый продукт к пятнице. Через некоторое время выясняется, что стороны подписали один договор, а мысленно заключили два разных. Поэтому полезно различать:

консультант помогает клиенту работать с задачей; исполнитель берёт определённую часть работы на себя.

На практике эти роли прекрасно сочетаются. Консультант может сначала провести диагностику, затем разработать решение, а потом участвовать во внедрении. Но вместе с изменением роли должны меняться и ожидания. Если я не только рекомендую, но и делаю, моя ответственность становится другой. Если клиент передал мне регулярную функцию — например, еженедельную аналитику, управление рекламой или ведение определённого процесса, — работа постепенно приближается к аутсорсингу. Граница не проходит по

принципу:

консультант думает, исполнитель делает.

Консультанты тоже делают. Граница скорее в том, **что является основным предметом договора между сторонами**. Помощь в работе с задачей? Или выполнение самой работы?

Управление и консалтинг

Третья граница ещё важнее. Представим внешнего специалиста, который постепенно начинает *распределять задачи*, определять приоритеты, контролировать исполнение, принимать оперативные решения, требовать выполнения и отвечать за результат.

Можно продолжать называть его консультантом. Но от этого у него не станет меньше управленческой власти. В какой-то момент человек уже не только помогает клиенту работать с задачей. Он сам начинает ею управлять. Это может быть временное управление. Управление проектом. Руководство функцией. Ничего плохого здесь нет. Иногда именно это нужно клиенту. Но есть принципиальное различие между фразами:

Я рекомендую сделать так.

и:

Мы будем делать так.

В первом случае консультант предлагает профессиональное суждение. Во втором появляется право принимать реше-

ние. А вместе с правом должна появляться соответствующая ответственность. Нельзя незаметно взять власть и оставить последствия клиенту. И нельзя, наоборот, требовать от консультанта ответственности за решение, которое он не имел права принимать. Поэтому вопрос о границе консалтинга — не борьба за чистоту терминологии. Это вопрос полномочий и ответственности.

А обучение, фасилитация, коучинг?

Они находятся рядом. Иногда очень близко. Консультант может обучать людей как часть проекта. Например, помочь разработать новый процесс, а затем научить команду с ним работать. Может фасилитировать обсуждение и вообще не давать содержательного ответа, если задача состоит в том, чтобы группа сама выработала решение. Может работать с руководителем индивидуально, помогая ему исследовать собственные решения и способы действия.

Один человек способен переходить между всеми этими ролями. Проблема не в переходе. Проблема — в неясности. Что мы сейчас делаем? Передаём знание? Работаем с конкретной задачей клиента? Организуем разговор? Выполняем функцию? Принимаем управленческое решение?

Эти вопросы значительно полезнее, чем попытка один раз навсегда провести идеальную границу между профессиями.

Реальная работа не обязана уважать наши классификации. Но клиент имеет право понимать, в какой роли мы сей-

час находимся.

Консалтинг определяется не набором действий

Попробуем представить двух людей. Первый проводит интервью, анализирует документы, строит модель и готовит презентацию. Очень похоже на консультанта. Но клиент уже заранее принял решение и нанял его только для того, чтобы красиво это решение обосновать. Что именно происходит?

Второй почти не анализирует документы. Он несколько раз встречается с собственником, помогает ему увидеть противоречие в собственных требованиях и принять решение, которое тот несколько месяцев откладывал. Консалтинг? Вероятно, да. Хотя внешне действия совершенно разные.

Получается, что профессию трудно определить через перечень операций. Не интервью делает консалтинг консалтингом. Не презентация. Не совет. Не вопрос. Не аналитическая модель. И даже не внешний статус человека.

Важнее то, **какую роль профессионал играет по отношению к клиенту и его задаче**. Здесь появляется рабочее определение. Не окончательное. Но достаточное, чтобы двигаться дальше.

Консалтинг — это профессиональная деятельность, в которой человек помогает клиенту работать с конкретной задачей, добавляя знания, опыт, методы, взгляд, суждение или другие временно необходимые способности.

Можно сказать ещё короче:

Консультант профессионально входит в работу с чужой задачей, чтобы увеличить способность клиента с ней справиться.

Формулировка оставляет важный вопрос: что должно остаться у клиента после работы? Если ему требовался только правильный ответ, достаточно экспертного заключения. Консультант нужен там, где ценность зависит ещё и от того, как знание входит в чужую систему: кто должен его слышать, кто примет решение, способна ли организация действовать и какую цену готова заплатить за изменение.

У консультанта есть сравнительный опыт, у клиента — знание собственной реальности. Работа возникает не из соревнования «кто здесь умнее», а из соединения двух неполных картин.

Консультант сам входит в инструмент

Есть ещё одна особенность, которая делает профессию неудобной. Инструмент консультанта — не только методика, модель, интервью или аналитическая система. Часть инструмента — сам консультант: *его опыт*, характер, привычки, страхи, тщеславие, желание быть правым и соблазн стать незаменимым.

Можно прекрасно знать техники консультирования и всё равно быть плохим консультантом. Потому что невозможно полностью вынести себя за пределы собственной работы.

Консультант влияет на ситуацию не только тем, что делает сознательно. Он влияет тем, что замечает. Тем, чего не замечает. Тем, кому верит быстрее. Тем, какие вопросы задаёт. Тем, как реагирует на несогласие. Тем, насколько ему важно оказаться правым.

В этом смысле консультант — часть собственного инструмента. И инструмент этот не всегда хорошо откалиброван.

Эксперт в оказании помощи

Формула «эксперт в оказании помощи» опасна, если услышать в ней обещание универсального способа помогать. Получился бы ещё один Бог. Точнее сказать: консультант профессионально работает не только с предметом задачи, но и с тем, как его знание входит в чужую систему.

Иногда нужен ответ. Иногда — проверка вопроса, разговор между сторонами, совместная работа или честный отказ. Профессионализм не в верности одному способу, а в способности различить ситуацию, выбрать форму участия и заметить момент, когда она перестала помогать.

Именно здесь эксперт начинает работать как консультант. Опасность возникает сразу: клиенту хочется получить человека, который знает ответ, а эксперту легко согласиться на эту роль. Так появляется Бог.

ШКОЛА УСПЕШНОГО ПРОВАЛА

Урок 1. Когда полезная работа оказалась не самой нужной

Меня пригласили разобраться со складом. Компания росла, объём операций увеличивался, склад всё чаще работал в авральном режиме. Заказы задерживались, сотрудники не успевали, руководители обсуждали расширение площадей, увеличение численности и новую систему управления складом. Ситуация выглядела вполне знакомо. Была проблема. Был объект исследования. И был консультант, который умел работать именно с такими объектами.

Я обследовал склад. Изучил организацию хранения, движение товара, порядок комплектации и отгрузки, загрузку сотрудников, распределение функций. Поговорил с руководителями и людьми, которые каждый день работали внутри процесса. Недостатки нашлись. Настоящие. Не придуманные специально, чтобы оправдать проект. Где-то терялось время. Где-то сотрудники компенсировали слабость процесса собственным опытом и ручным вмешательством. Какие-то операции можно было организовать лучше, правила — сделать яснее, отдельные участки работы — перестроить. Я подготовил рекомендации. Часть из них внедрили. Ра-

бота склада улучшилась. Клиент был доволен. Я тоже. Проект вполне можно было записывать в успешные. И какое-то время я именно так о нём и думал. Через несколько лет мне попался похожий проект. Склад снова работал в авральном режиме. Заказы задерживались, приоритеты постоянно менялись, сотрудники жаловались на перегрузку. Ситуация была настолько знакомой, что я почти автоматически начал смотреть туда, куда смотрел раньше: на организацию работы самого склада.

Но на этот раз разговор довольно быстро ушёл выше по потоку. Мы стали разбираться, когда именно заказы передаются в работу, почему значительная их часть появляется во второй половине дня, кто меняет приоритеты и что вообще в компании называется срочностью. Выяснилось, что склад каждый день получает не просто большой объём работы. Он получает поток, организованный так, что аврал почти неизбежен.

В течение дня заказы накапливаются, уточняются, меняются, ожидают согласований, а затем большой волной передаются в работу. Одновременно появляются срочные заказы. Слово одно. Смысл у каждого свой. Для одного менеджера срочный заказ — действительно критичный. Для другого — тот, по которому клиент позвонил второй раз. Для третьего — всё, что хотелось бы отгрузить сегодня. Приоритеты меняются уже после начала комплектации. Одни задания приходится бросать ради других. Склад пытается справляться с

нагрузкой, которую значительной частью создают не его собственные процессы. И вот тогда я вспомнил старый проект. Поднял свои записи. Посмотрел на него уже другими глазами. И увидел то, чему во время работы не придавал достаточного значения.

Там происходило нечто похожее. Склад действительно работал тяжело. Но часть этой тяжести создавалась до того, как заказ вообще попадал на склад. Я мог сказать: «Всё равно рекомендации по складу были правильными».

И это было бы правдой. Можно было лучше организовать работу. Можно было убрать потери времени. Можно было сделать процессы устойчивее. Работа не была бесполезной. В этом и состояла проблема. Если бы проект полностью провалился, вопрос возник бы сам:

Где мы ошиблись?

Но проект дал результат. А результат обладает одним опасным свойством. Он успокаивает. Улучшения внутри склада подтвердили, что мы работали в правильном направлении. И именно поэтому другой вопрос не прозвучал достаточно рано:

А нужно ли было начинать именно отсюда?

Возможно, часть нагрузки стоило сначала убрать до того, как она попадала на склад. Разобраться с правилами передачи заказов. С приоритетами. С тем, что действительно считается срочным. Посмотреть не только на то, как склад справляется с потоком, но и на то, как компания этот поток созда-

ёт. Тогда я сделал то, что консультанты умеют делать очень хорошо. Мне показали проблему в определённой области. Я вошёл в эту область. Нашёл там реальные недостатки. И помог их исправить. Всё было профессионально. Кроме одного. Я слишком быстро принял решение о том, где **именно должна происходить помощь**.

Это важная ловушка. Если консультант хорошо знает склад, он увидит много возможностей улучшить склад. Если занимается продажами — найдёт проблемы в продажах. Если внедряет ИТ-системы — обнаружит, что компании нужна система. Если проводит стратегические сессии — почти любая сложность однажды начинает выглядеть как недостаток стратегии. Это не обязательно обман. Гораздо опаснее другое. Консультант может быть совершенно искренен. Он действительно видит проблемы. Действительно умеет их решать. И действительно получает результат. Именно поэтому так трудно заметить, что задача могла находиться шире. Мой проект не был провалом в обычном смысле. Я не дал вредных рекомендаций. Не потратил деньги клиента впустую. Не ухудшил ситуацию.

Я сделал полезную работу. А потом понял, что полезная работа и самая нужная работа — не обязательно одно и то же. **Я не сделал бесполезную работу. Хуже. Я сделал полезную работу раньше, чем понял, была ли именно она самой нужной.**

Часть II.

Между Богом и Шутом

От консультанта ждут одновременно уверенности и сомнения. Он должен объяснять происходящее, но не изображать знания, которого у него нет; задавать неудобные вопросы, но не превращать сомнение в самоцель. Значительно проще выбрать одну роль и объявить её правильной.

Однако Бог и Шут — не две профессии и не модели для выбора. Это временные позиции. Одна слишком быстро закрывает вопрос, другая способна оставить клиента среди обломков прежних объяснений. В этой части нас интересует не выбор роли, а способность осознанно в неё войти и вовремя выйти.

Глава 3. Знание и незнание

Есть клиенты, которые хотят получить от консультанта анализ. Есть те, кому нужен совет. Есть те, кто ищет независимое мнение.

А иногда человек приглашает консультанта примерно за одним:

Скажите наконец, как правильно.

Просьба понятная. Руководитель может месяцами жить внутри сложной ситуации. У него недостаточно данных, несколько противоречивых версий, давление со стороны сотрудников, собственников, рынка. Он устал сомневаться. И тут появляется человек, который говорит:

Я понимаю, что происходит.

Эти слова могут приносить огромное облегчение. Наконец кто-то знает. Наконец есть объяснение. Наконец можно действовать. В этом смысле Бог в консалтинге появляется не только из тщеславия консультанта. Его часто вызывает сам клиент.

Клиенту иногда нужен тот, кто знает

Не будем сразу демонизировать уверенность. Иногда она необходима. Если консультант действительно обладает редким знанием, странно заставлять клиента самостоятельно открывать то, что специалист может объяснить за десять ми-

нут. Если ситуация требует быстрого решения, бесконечное исследование может быть хуже ошибочного ответа. В бизнесе своевременное решение нередко полезнее безупречного, но запоздалого. Если задача типовая, опыт действительно сокращает путь.

Представим, что клиент спрашивает:

Можно ли сделать это технически?

И консультант знает:

Нет.

Иногда хороший ответ именно такой. Без фасилитации. Без стратегической сессии. Без тридцати пяти уточняющих вопросов о том, что клиент чувствует в связи с невозможностью сделать то, что сделать невозможно. Проблема начинается не тогда, когда консультант знает. А когда он перестаёт различать:

я знаю и я уверен.

Эти состояния выглядят похоже. Особенно со стороны.

Уверенность продаётся хорошо

Неопределённость утомляет. Особенно если консультанта пригласили именно потому, что он, предположительно, знает. Клиент платит деньги. Ждёт анализа. Надеется на профессиональное суждение. И вместо этого слышит: «Пока не знаю». Не самый впечатляющий момент. Но иногда именно он отделяет исследование от спектакля уверенности.

Проблема в людях. Проблема в мотивации. Проблема в

системе. Проблема в рынке.

Гораздо приятнее услышать:

Я видел такие ситуации. Причина понятна. Решение известно. Нужно сделать вот это.

Такой консультант производит впечатление профессионала. Он говорит ясно. Не прячется за оговорками. Не мучает клиента сомнениями. Есть только одна проблема. Уверенность и правота — разные вещи. Можно говорить осторожно и быть правым. Можно говорить абсолютно уверенно и ошибаться. Но клиент не всегда способен различить это заранее. Иногда и сам консультант не способен. Чем больше опыта, тем легче ощущение узнавания:

Я уже это видел.

Возможно. А возможно, видел лишь нечто похожее. Разница обнаруживается позже.

Авторитет как короткий путь

В консалтинге любят ссылаться на авторитеты. В частности, на MBV. Когда я впервые увидел упоминание MBV как непререкаемого авторитета в консалтинге, я немного удивился, но принял это почти как должное. Расшифровал я эту аббревиатуру как «Матвеев Валерий Владимирович».

Однако оказалось, что по какому-то недоразумению имелся в виду вовсе не я, а так называемая большая тройка: McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) и Bain & Company. Или короче: McKinsey, BCG и Bain. Временно

готов с такой расшифровкой смириться. Шучу. Конечно, не готов.

Вообще обращение к авторитету — вещь полезная. Мы не обязаны каждую профессиональную мысль изобретать заново. Если сильная компания десятилетиями накапливала опыт, исследовала отрасли, видела сотни проектов и создавала методы, этот опыт стоит изучать. Так же как стоит читать книги, исследования и работы сильных специалистов. Авторитет помогает сократить путь. Но иногда начинает его заменять.

Так делает McKinsey.

Хорошо.

Это подход BCG.

Прекрасно.

Bain рекомендует именно так.

Допустим.

Но что из этого следует для данного клиента? Сам по себе авторитет не отвечает на этот вопрос. Он может быть источником гипотезы. Аргументом. Свидетельством накопленного опыта. Но фраза: «Так делают лучшие» не объясняет, почему это должно работать здесь?

Ссылка на авторитет становится опасной в тот момент, когда освобождает от необходимости думать. Особенно удобно ссылаться на человека или компанию, которые слишком далеко, чтобы присутствовать на совещании и возразить.

Бог говорит не только от своего имени

Консультант может усиливать собственную позицию за счёт чужого авторитета.

Исследования показывают. Международная практика подтверждает. Лидеры рынка уже делают так. Все зрелые компании перешли к этой модели.

Иногда это правда. Иногда — профессиональная версия фразы:

Все нормальные люди так делают.

Аргумент становится социальным. Если клиент не согласен, он словно выступает не против конкретной рекомендации, а против мировой практики, прогресса и зрелости. Удобная позиция для консультанта. Особенно если сам клиент не может проверить, что именно означает «международная практика». Здесь легко создать Бога коллективного. Уже не:

Я знаю, как надо.

А:

Мир знает, как надо.

И консультант всего лишь скромно сообщает клиенту мировой вердикт. Спорить становится неловко. Но клиент всё равно имеет право спросить:

Хорошо. А почему именно это подходит нам?

И это не признак его отсталости. Это нормальный профессиональный вопрос.

Чем дороже консультант, тем труднее ему возражать

Авторитет возникает не только из знаний. Он возникает из статуса. Из бренда. Из репутации. Из цены. Если компания заплатила большие деньги известному консультанту, психологически трудно потом сказать: «Мы с ним не согласны».

Особенно сотруднику, который ещё до начала проекта говорил примерно то же самое. Иногда консультанта начинают слушать внимательнее именно потому, что он дорог. Я уже говорил: бесплатный совет коллеги можно игнорировать годами. Тот же совет в презентации внешнего консультанта внезапно становится стратегической рекомендацией. Это может быть полезно. Иногда внешний авторитет действительно помогает сдвинуть решение. Но он меняет отношения. Чем сильнее авторитет консультанта, тем меньше вероятность, что люди будут с ним спорить. А чем меньше с ним спорят, тем меньше информации он получает о собственных ошибках.

Так появляется опасная петля. Консультант становится известнее. Ему больше доверяют. Ему реже возражают. Он получает меньше обратной связи. Его уверенность растёт. И со стороны всё выглядит как подтверждение того, что он действительно знает лучше.

Бог становится опасным, когда перестаёт быть про-

веряемым

Пожалуй, главный признак этой роли не уверенность сама по себе. И не высокий статус. И даже не количество людей, которые внимательно записывают слова консультанта. Главный признак появляется тогда, когда его вывод невозможно опровергнуть. Если клиент согласен — консультант прав. Если не согласен — клиент сопротивляется. Если рекомендацию внедрили и получилось — метод работает. Если не внедрили — клиент оказался не готов. Если внедрили и не получилось — внедрили неправильно. Прекрасная система. Консультант прав при любом результате. Вот здесь заканчивается профессиональное суждение и начинается теология. У хорошего вывода должны существовать условия, при которых консультант скажет: «Я ошибся».

У хорошей гипотезы должна быть возможность умереть. У хорошего профессионала — возможность изменить мнение. Иначе авторитет превращается в броню.

Право не знать — у консультанта и клиента

Есть фраза, которую человеку, приглашённому именно потому, что он что-то знает, особенно трудно произнести:

Я пока не понимаю.

Не потеряв при этом лицо. Это важная форма помощи. Не дать ответ. А сделать временное отсутствие ответа допустимым.

Она может прозвучать как признание слабости. Иногда

так и есть. Но иногда это признак профессиональной дисциплины. Есть огромная разница между:

Я ничего не знаю и не понимаю, что делать.

и:

Я пока не знаю ответа, но понимаю, что именно нужно выяснить дальше.

Не знать ответ — не значит быть беспомощным. Преждевременный вывод создаёт иллюзию движения, а признанное незнание позволяет начать исследование. Но право не знать требует продолжения: *что именно неизвестно*, чего не хватает, какие версии существуют, что нужно проверить и какое решение нельзя откладывать?

Незнание становится полезным только тогда, когда из него можно двигаться: понятно, почему ответ пока недоступен, чего не хватает и как мы будем двигаться дальше. Иначе «я не знаю» остаётся не рабочей позицией, а оправданием.

Не знать ответа — не то же самое, что не знать, что делать дальше. Профессионал может не понимать причину, но видеть несколько версий и способ их различить. Незнание нужно не из любви к неопределённости, а как защита от первой правдоподобной версии.

«Я пока не знаю» — не финальный ответ

Но здесь легко впасть в другую крайность и сделать незнание частью профессионального стиля: *всё сложно*, нужно больше данных, контекст уникален, выводы делать рано.

Иногда это правда. А иногда консультант просто красиво оформляет отсутствие позиции. Клиент имеет право спросить:

Хорошо. А что дальше?

И здесь профессиональное незнание должно иметь структуру. Я могу не знать ответа, но обязан понимать, чего не хватает и что делать дальше.

Консультант часто работает в ситуации, где на него смотрят и ждут. Собрание. Вопрос. Тишина. И очень хочется что-нибудь сказать. Хотя бы предварительно. Хотя бы в общем. Хотя бы чтобы не выглядеть человеком, который приехал и ничего не понял. Эта пауза неприятна. Но иногда именно в ней начинается работа.

Достаточно сказать: *«У меня есть первая версия, но я пока не готов считать её выводом»*. Это не всегда выглядит эффектно, зато не выдаёт догадку за знание.

Руководителю иногда ещё труднее. От него ждут решений. Сотрудники смотрят, собственники требуют определённости, каждое сомнение может быть воспринято как слабость. Поэтому клиент тоже имеет право некоторое время не знать.

Не потому, что он глуп или слаб. Потому что руководителю психологически трудно долго жить без ответа. Иногда одна из функций консультанта — создать пространство, где можно сказать: *«Я пока не понимаю, что делать»*, — и не потерять при этом право оставаться руководителем.

Опасность ответа «всё зависит от ситуации»

Есть ответ, который почти всегда формально верен: всё зависит от ситуации.

Централизовать управление? Зависит от того, какие решения требуют единства, а какие разумнее оставить на местах.

Делать запасы больше? Зависит от характера спроса, сроков поставки и цены дефицита.

Автоматизировать? Зависит от устойчивости процесса и задачи автоматизации.

Давать клиенту готовый ответ? Зависит от того, что ему сейчас нужнее: решение, способ его найти или способность действовать дальше самостоятельно.

Спорить трудно. Проблема в том, что такой ответ почти ничего не даёт. Профессиональная работа начинается после него. **От чего именно зависит?** Какие параметры меняют решение? Какие условия делают один вариант предпочтительным? Что должно произойти, чтобы рекомендация изменилась? Фраза «зависит от ситуации» полезна только тогда, когда консультант способен объяснить структуру этой зависимости. Иначе это просто универсальный способ никогда не ошибаться. Удобный. Но бесполезный.

Незнание не отменяет позиции

Есть ещё одна важная граница. Консультант не обязан

ждать абсолютной определённости. Она почти никогда не наступает. В какой-то момент нужно действовать. Можно не знать всего и всё равно принимать решение.

Тогда профессиональная позиция звучит не так:

Я знаю, что это правильный вариант.

А так:

На основании того, что мы сейчас знаем, этот вариант выглядит наиболее разумным.

Разница кажется небольшой. Но она принципиальна. Вторая формулировка оставляет место для проверки. Для новых данных. Для изменения решения. Она не делает консультанта слабее. Она делает его вывод проверяемым.

Что должно изменить моё мнение?

Один из лучших вопросов, который консультант может задать самому себе:

Что должно произойти, чтобы я изменил мнение?

Если ответ «Ничто», то мы уже не исследуем. Мы защищаем позицию. У любой рабочей гипотезы должны быть условия, при которых она перестаёт работать. У любой рекомендации — границы применимости. У любого профессионального мнения — возможность измениться. Иначе консультант не знает. Он верит.

Глава 4. Шут, который задаёт неправильные вопросы

Есть вопросы правильные. Они уместны, профессиональны и ожидаемы. Если компания жалуется на снижение продаж, можно спросить о рынке, клиентах, продукте, ценах, воронке, работе продавцов. Если растут запасы — о прогнозировании, закупках, ассортименте, страховом запасе и уровне сервиса. Если сотрудники увольняются — об оплате, руководителях, условиях работы и карьерных возможностях. Хорошие вопросы. Иногда именно их и нужно задавать.

Но бывает, что ситуация начинает двигаться после вопроса, который сначала кажется неправильным. Не потому, что он гениальный. Потому что он нарушает привычный порядок.

Вопрос, которого не было в повестке

При дворе мог быть человек, которому позволялось говорить то, что другим говорить было опасно. Не всё. Не всегда. И не без риска. Но сама роль создавала особое пространство. Шут мог нарушить торжественность, поставить рядом вещи, которые принято держать раздельно, и довести официальную логику до абсурда.

В организации тоже существуют вопросы, которые трудно задавать изнутри. Не потому, что никто не знает ответа. Ино-

гда ответ знают все. Но вопрос затрагивает слишком много интересов. Сам вопрос может быть простым. Трудность не в интеллекте. Трудность — в праве произнести его вслух.

Почему этот отчёт вообще нужен? Почему человек, который не отвечает за результат, имеет право остановить решение? Почему мы называем это командой, если руководители разговаривают друг с другом только через генерального директора? Почему показатель одного подразделения ухудшает общий результат? Почему мы продолжаем проект, который никто уже не считает полезным? Почему называем стратегией список пожеланий на следующий год?

Представим обсуждение. Компания несколько месяцев пытается ускорить согласование договоров. Уже измерили сроки. Нашли узкие места. Составили новую схему процесса. Определили, кто сколько дней имеет право держать документ. Обсуждают автоматизацию. И вдруг кто-то спрашивает: «А зачем мы вообще согласовываем все договоры одинаково?»

Вопрос почти неприличный. Люди несколько месяцев совершенствовали процесс согласования.

Они не обсуждали, нужен ли этот процесс в нынешнем виде. И вот привычная задача:

Как ускорить согласование?

вдруг превращается в другую:

Что вообще требует согласования, кем и почему?

Возможно, после этого выяснится, что прежняя задача

была сформулирована совершенно правильно и процесс действительно нужно ускорять. А возможно — что половина работы существует потому, что много лет назад один раз произошла неприятность и с тех пор система защищается от её повторения во всех случаях сразу. Неправильный вопрос отличается от глупого не тем, что обязательно приводит к неожиданному открытию. Он просто отказывается заранее признать границы, внутри которых принято искать ответ. В этом смысле консультанту иногда нужна способность Шута.

Почему именно Шут

Консультантам нравится представление, что они обнаруживают скрытое. Но довольно часто он лишь произносит вслух то, что известно многим: *процесс не работает*, руководители не могут договориться, показатели толкают подразделения в разные стороны, а проект продолжают потому, что никто не хочет признать ошибку.

Знание и возможность действовать на основании знания — не одно и то же. Человек внутри системы связан отношениями, иерархией и собственными прежними решениями. Внешний человек иногда задаёт тот же вопрос, который уже звучал в компании, но теперь его слышат.

Несправедливо. Однако консалтинг вообще-то не обещал быть устройством для восстановления мировой справедливости.

Шут сомневается не только в ответе

Бог спрашивает:

Как решить проблему?

Шут способен спросить:

А почему вы решили, что это проблема?

Или:

Почему сотрудники сопротивляются? Что в предлагаемом изменении создаёт для них риск? Какие условия делают старый способ работы разумнее нового?

Вопросы разные. И они создают разные пространства исследования. Первый приглашает искать причины сопротивления. Второй — содержание несогласия. Третий — логику поведения системы. Ни один не гарантирует правильного ответа. Но сам способ постановки вопроса уже влияет на то, что станет видимым. Шут особенно полезен там, где способен заметить рамку. Не просто ответить внутри неё.

Иногда неправильный вопрос должен быть очень простым

Профессионалы любят сложность. Она подтверждает необходимость профессионалов. Но некоторые сильные вопросы почти детские: *Зачем? Кто решил? Что будет, если не делать? Откуда мы это знаем? Чья это проблема? Когда это началось? Почему сейчас? И мой любимый: А проблема точно в этом?*

Вопрос кажется слишком простым. Именно поэтому его

легко не задать. Чем больше проделано работы, тем труднее вернуться к началу. Когда уже собраны данные, проведены интервью, построена модель и запланирована презентация, вопрос:

А мы вообще исследуем правильную задачу?

становится почти неприличным. Но иногда именно тогда он особенно нужен.

Или:

Что станет хуже, если её решить?

Последний вопрос особенно неприятен. Мы привыкли думать о проблеме как о чём-то, от чего система хочет избавиться. Но некоторые проблемы выполняют работу. Избыточный запас может компенсировать нестабильность поставок. Ручное управление — слабость формальной системы. Постоянные совещания — отсутствие ясных полномочий. Пассивность сотрудников — разумная реакция на руководителя, который наказывает за самостоятельные решения. Если убрать симптом, не поняв его функцию, система может создать его снова. Или найти другой.

Шут здесь полезен не потому, что знает скрытую истину. Он просто не обязан уважать первоначальную постановку задачи. Клиент говорит:

Как повысить инициативность сотрудников?

Шут спрашивает:

А что происходит с человеком, который проявляет инициативу и ошибается?

Клиент:

Как заставить подразделения лучше взаимодействовать?

А какие решения они вообще имеют право принимать без вас?

Как повысить ответственность?

У людей есть полномочия, соответствующие этой ответственности?

Иногда такие вопросы открывают новую работу. Иногда раздражают. И иногда совершенно справедливо.

Провокация легко становится профессией

Есть люди, которые умеют быть неудобными. Это действительно талант. На любом совещании они быстро обнаруживают противоречие, слабое место или скрытое лицемерие. Они задают вопрос, после которого становится тихо. Иногда это очень полезно. Но молчание после вопроса ещё не является результатом консалтинга. Можно блестяще разрушить уверенность руководителей. Показать, что стратегия не стратегия. Ценности не ценности. Команда не команда. Процесс не процесс. Все впечатлены. Консультант уехал. Людям остались обломки.

Разрушать сложившуюся картину мира легче, чем помогать строить новую. Особенно если жить с последствиями будет не тот, кто её разрушил. Поэтому Шут тоже должен отвечать за вмешательство. Прежде чем задать эффектный

вопрос, полезно иногда подумать:

Что я собираюсь делать, если клиент действительно на него ответит?

Представим:

А вы уверены, что проблема не в вас?

Сильный вопрос. Руководитель замолчал. Потом сказал:
Нет. Не уверен.

Что дальше? Если консультант не способен работать с тем, что открылось, возможно, стоило выбрать другую форму вмешательства. Не всякая дверь, которую можно открыть, должна быть открыта именно вами.

Хороший вопрос меняет не человека, а поле

Особенно опасны вопросы, заранее содержащие обвинение. Сам по себе вопрос «Почему сотрудники сопротивляются?» может быть нейтральным, если сопротивление действительно наблюдается. Но формулировку легко сделать обвинительной:

Почему ваши сотрудники опять сопротивляются?

Внутри уже есть несколько предположений: сопротивление — проблема, причина находится в сотрудниках, происходит это не впервые, а руководитель не способен с ними справиться.

Можно спросить иначе:

С чем именно люди не согласны?

Первый вопрос уже знает виновных и приглашает искать

причины их неправильного поведения. Второй возвращает в поле разговора содержание несогласия: аргументы, риски, цену изменения. Возможно, сотрудники защищают важную функцию или видят последствия, которых пока не замечает консультант.

Хороший вопрос не обязательно меняет человека. Иногда его задача скромнее — изменить то, что мы считаем предметом разговора.

Шут может ошибаться

Шут не обладает особым доступом к истине. Он способен разрушить полезную договорённость, принять необходимый компромисс за абсурд, не понять историю решения или задать вопрос, на который внутри компании давно получили разумный ответ. Консультант спрашивает:

Почему вы не централизуете закупки?

Ему подробно объясняют особенности бизнеса. Он думает:

Сопrotивляются.

Иногда всё значительно проще. Они действительно знают то, чего не знает он. **Клиент не обязан быть неправ, чтобы консультант оказался полезным.** Иначе Шут незаметно превращается в Бога особого вида. Обычный Бог говорит:

Я знаю правильный ответ.

Шут-Бог говорит:

Я один вижу, насколько неправильны ваши вопросы.

Результат примерно тот же. Клиент снова становится объектом просветления.

После вопроса всё только начинается

Шут способен остановить автоматизм, показать противоречие и вернуть вопрос туда, где давно существовал только ответ. Это много, но недостаточно. После разрушения привычной постановки всё равно нужно исследовать, выбирать, принимать решение и иногда давать совет. Нельзя всю жизнь стоять рядом с проблемой и задавать умные вопросы.

Бог и Шут — не два типа консультантов, а две позиции, между которыми одному человеку приходится двигаться. Опасность начинается, когда он перестаёт замечать, что пора выйти.

Глава 5. Не Бог и не Шут

Бог знает ответ. Шут сомневается в вопросе. Оба могут быть полезны и оба становятся опасными, если консультант решает, что одна из этих позиций и есть его профессия. Можно построить карьеру человека, который всегда знает, или человека, который всегда сомневается. Но клиенту нужен не Бог и не Шут. Ему нужен консультант.

Иногда нужно ответить

Представим ситуацию. Клиент долго объясняет проблему. Показывает данные. Рассказывает, что уже пробовали. Консультант задаёт вопросы. Уточняет. Проверяет гипотезы. Проходит два часа. Наконец клиент говорит:

Хорошо. А вы что думаете?

Иногда после этого консультант продолжает:

А что думаете вы?

Это может быть полезным вопросом. А может быть способом не отвечать. Есть момент, когда клиент имеет право получить профессиональную позицию человека, которого пригласил именно за ней. Если консультант понимает ситуацию достаточно хорошо, он должен быть способен сказать:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.