

1

**Почему консалтинг —
это так сложно?**



Чем шире намазываешь, тем тоньше получается слой.

Закон малинового варенья

Вы когда-нибудь мечтали иметь собственный ресторан? Изобретать изысканные блюда для требовательных гостей и заканчивать каждый день подсчетом тысяч долларов, скопившихся в кассе? Недавно я нашел книгу о том, как открыть свой ресторан. Мне до смерти хотелось прочитать о гламуре, независимости и богатстве, но автор потратил всю первую главу на то, чтобы убедить меня отказаться от своей мечты. «Отложите эту книгу, — настоятельно призывал он, — и найдите для себя более благоразумное занятие».

Но от мечты всей жизни отказаться не так-то просто. Я приступил к следующим главам. И обнаружилась масса вопросов, связанных с суровыми реалиями ресторанного бизнеса. Как бороться с кредиторами, вымогателями и со всеми друзьями, которые хотят угоститься бесплатно? Как справиться с нашествием тараканов за день до проверки санэпидемстанции? Что делать с испорченной едой, если холодильник выйдет из строя? Как быть, если официанты увольняются в самый разгар оживленного вечера? Что делать, если клиенты просто не приходят? Или наоборот, ресторан неожиданно *переполняется* посетителями? Как поступать с шумными пьяными посетителями и что делать, если кого-то стошнило на пол?

В конечном счете автор меня убедил. Напуганный чужим горьким опытом, я отказался от ресторанных фантазий и вернулся к мирской задаче — быть консультантом.

Вы когда-нибудь мечтали стать консультантом? Ездить в интересные места за счет клиентов? Давать блестящие рекомендации руководителям, которые жаждут панацеи и последуют вашим советам незамедлительно и без лишних вопросов? Загрэбать огромные гонорары при минимуме усилий?

Среди тех из нас, кто хочет избежать несчастной участи в этой жизни, второе место после ресторанных мечтаний занимают фан-

тазии о том, чтобы стать консультантом. Так что, прежде чем углубиться в секреты консалтинга, нам нужно ознакомиться с Самым большим секретом:

Консультирование — это не так просто, как кажется.

В этой главе мы рассмотрим некоторые причины, почему это действительно так.

ЗАКОНЫ КОНСАЛТИНГА ШЕРБИ

Когда большинство строк расходов посвящено загадочным «высоким технологиям», руководителю критиковать бюджет сложно. Легче взяться за более понятные позиции. Например, почтовые расходы, услуги по уборке помещений и расходы на консультирование.

Руководители могут не разбираться в микропрограммировании или микроэкономике, но они всегда разбираются в консалтинге и консультантах. Я никогда не встречал руководителя, у которого нет излюбленной нелестной шутки о консультантах. Но в тоже время я никогда не встречал консультанта, у которого не было бы в запасе еще более скверной шутки о руководителях.

В любой высокотехнологичной сфере бизнеса расходы на услуги консультантов являются существенной статьей бюджета. Но часто большая часть этих денег расходуется на противостояние консультантов и руководителей. Тот, кто понимает это противоречие, более эффективно потратит бюджет на консультирование. Именно поэтому я часто выступаю перед руководителями и консультантами на тему их взаимоотношений.

Об этом, однако, я редко говорю с руководителями и консультантами одновременно. Моя первая попытка сделать это в такой смешанной аудитории привела к массовым беспорядкам. Чтобы привлечь внимание слушателей (а каждый из них только что приговорил по большому стейку и паре коктейлей), я, прежде чем перейти к серьезной части моей речи, рассказал шутку.

В первый день весны Зик и Люк решили поохотиться на медведя. Было уже слишком поздно, когда они добрались до своего охотничьего домика, поэтому первый вечер они скоротали, уничтожая запасы пива. Перед самым рассветом Люк проснулся и пошел в лес, чтобы ответить на зов природы. К сожалению, на обратном пути он внезапно встретился с огромным гризли, который как раз искал, чем бы позавтракать. Люк рванул к охотничьему домику, а медведь пустился за ним. И в тот момент, когда медведь собирался схватить Люка за шею, тот споткнулся и упал лицом вниз. Медведь, который двигался слишком быстро и не успел вовремя остановиться, пронесся мимо Люка и влетел прямо в открытую дверь домика. Недолго думая, Люк подскочил, захлопнул дверь и запер ее, при этом прокричав своему спящему приятелю: «Зик, снимай шкуру с этого, а я пока достану следующего зверя».

Аудитория восприняла шутку хорошо, но один изрядно подвыпивший руководитель выкрикнул: «Совсем как консультант. Постоянно они поднимают проблемы и оставляют нас, руководителей, решать их».

Тогда один разъяренный консультант вскочил и сказал: «Вы все перепутали. Люк был руководителем. С легкими проблемами руководители справляются сами, но как только сталкиваются с чем-то, с чем не могут разобраться сами, они запирают проблемы наедине с консультантом в охотничьем домике».

С этого момента я потерял контроль над аудиторией, и никто даже не заметил, как я спустился со сцены и взял второй десерт. Поглощая растаявший радужный шербет, ложку за ложкой, я пытался придумать способ, как остановить этот спор и помочь руководителям и консультантам понять друг друга.

Возможно, все дело было в шербете, но именно в тот момент мне в голову пришли три Закона консалтинга Шерби. О них мне рассказывал мой друг Роджер Хаус. Раньше я не встречал Шерби (теперь, к выходу второго издания, мы познакомились), но мне

нравятся ее абсурдно звучащие законы, которые можно использовать, чтобы привлечь внимание непослушной аудитории. Я кашлянул в микрофон, пытаюсь как можно больше походить на пророка Моисея, и произнес: «У нас, консультантов, есть три нерушимых закона. Обычно мы не говорим об этих законах нашим клиентам. Но мне кажется, что будет полезно открыть их находящимся здесь руководителям».

Упоминание о бизнес-секретах вернуло мне контроль над аудиторией. И я продолжил, медленно их произнося и одновременно записывая на доске каждый из них: «Вот три закона, о которых должен помнить каждый консультант, приступая к работе с новым клиентом».

Первый закон консалтинга:

Что бы ни говорил ваш клиент, всегда существует какая-то проблема.

Второй закон консалтинга:

Неважно, как это выглядит на первый взгляд, но проблема всегда в людях.

Третий закон консалтинга:

Всегда помните, что вам платят за время, а не за решение.

Как я и надеялся, все присутствующие были озадачены и сбиты с толку. Теперь все внимание было приковано ко мне, и можно было продолжить речь о взаимоотношениях клиентов и консультантов.

Проблема есть всегда

Ничто так не сбивает с толку начинающего консультанта, приехавшего в офис клиента, как первые слова менеджера: «Если честно, у нас нет никаких проблем. По крайней мере ничего такого, с чем бы мы ни справились».

И тут найдется немало консультантов, которые недолго думая спросят: «Если у вас нет никаких проблем, тогда зачем же вы меня наняли?» Такой вопрос консультанта вполне логичен. Но логика и культура не имеют ничего общего. Ведь в управленческой культуре считается, что наихудшее, что может сделать руководитель, так это признаться кому-либо, что у него есть проблема, с которой он не в силах справиться самостоятельно. Если ему действительно нужна помощь, то попросить о ней надо таким образом, чтобы не пришлось открыто признаваться в наличии каких-то проблем.

Десятипроцентное обещание

Больных, которые убеждены, что они здоровы, вылечить невозможно. И согласно Первому закону консалтинга они никогда не признают, что больны. Таким образом, перед консультантами стоит сложнейшая задача. Первый способ обойти проблему — согласиться, что руководитель не имеет проблем, и затем спросить, есть ли какие-то процессы, которые можно было бы усовершенствовать. Немногие люди готовы признаться в наличии болезни, но большинство из нас готовы согласиться, что нам есть что улучшить. За исключением случаев, когда мы больны *по-настоящему*.

Но, просто стремясь получить работу, будьте осторожны, используя эту хитрость. Не перестарайтесь! Если вы пообещаете слишком большое улучшение, вас никогда не наймут. Ведь клиенту придется признать, что у него есть проблема. Следствие из Первого закона консалтинга — Закон десятипроцентного обещания:

Никогда не обещайте более чем десятипроцентное улучшение.

Большинство людей может благополучно отнести десятипроцентное улучшение в психологическую категорию «нет проблем». Что-то большее — в случае успеха консультанта — поставит клиента в неловкое положение.

Десятипроцентное решение

Еще одно следствие — это Закон десятипроцентного решения:

Если вам удалось достичь более чем десятипроцентного улучшения, убедитесь, что этого никто не заметил.

Лучший способ убедиться в том, что этого никто не заметил, — помочь клиенту приписать все заслуги ему самому. Консультанты, которые выпячивают свои огромные успехи, похожи на гостей, которые чистят ботинки салфетками со стола. Их не приглашают снова.

Проблема всегда в людях

Один из способов, используемых руководителями, чтобы избежать упоминания о том, что у них есть проблема, — назвать эту проблему «технической». Предполагается, что менеджеры не несут ответственности за технические проблемы. Более того, в высокотехнологичном бизнесе невозможно поддерживать необходимый компании уровень знаний и практики только за счет штатных сотрудников.

При пересмотре бюджетов топ-менеджеры должны, маскируя управленческий консалтинг под технический, позволять руководителям сохранять лицо. Время от времени всем нам бывает необходима помощь со стороны, так зачем же ставить кого-то в неудобное положение?

Даже если это и «в самом деле» техническая проблема, всегда может быть выявлено наличие каких-либо действий или бездействия со стороны руководителей. Несмотря на это, опытный консультант воздержится от замечания, что именно руководители наняли технических специалистов и они несут ответственность за их развитие. В тоже время консультант будет искать людей, которые должны были предотвратить эту проблему или же занимались ею, когда она только зарождалась.

Закон Марвина

Следствием Второго закона консалтинга является один из Законов Марвина:

Что бы клиент ни делал, посоветуйте ему что-нибудь другое.

Чаще всего проблемы людей возникают либо из-за недостатка воображения, либо из-за отсутствия дальновидности. Специалисты, занимающиеся определенной проблемой, склонны продолжать повторять те же самые действия, которые не сработали в первый раз. В противном случае, они бы не стали приглашать консультанта. Так как любой, даже самый трудолюбивый сотрудник время от времени теряет остроту восприятия, топ-менеджерам стоит опасаться руководителей, которые *никогда* не приглашают консультантов. Они настолько сблизилась со своими проблемами, что просто уже не видят их реального масштаба.

Всегда помните, что вам платят за время

Третий закон консалтинга *может* быть интерпретирован так, что консультант якобы должен по возможности долго выдаивать деньги из клиента. Но на самом деле это совсем не так. Многие хорошие консультанты пытались работать на условиях оплаты конечного результата. Но мне не известен ни один, кому бы это удалось. Ведь вы должны заставить клиента признать наличие проблемы. Он должен согласиться, что она достаточно велика и плата за ее решение оправдана.

На самом же деле Третий закон консалтинга напоминает консультанту, что, если бы клиенты хотели получить решение, они *платили* бы именно за решение. В глубине души люди хотят иметь возможность сказать своему руководству что-то вроде: «Смотрите, мы понимаем, что проблема существует, и мы занимаемся ею. Мы даже пригласили консультанта».

Позже, когда консультант уходит, формулировка меняется: «Как мы могли рассчитывать решить эту проблему? Высокооплачиваемый консультант работал над ней в течение трех месяцев, и даже он не смог решить ее. Очевидно, ее невозможно решить».

Правило признания заслуг

Одним словом, менеджеры могут покупать не решение, а оправдание для *своего* руководства. Следствием Третьего закона консалтинга является Правило признания заслуг:

Вы никогда не сможете довести дело до конца, если вас будет беспокоить, кому достанется слава.

Для того чтобы признать заслуги консультанта, клиенту придется признать, что решение было найдено. Признав наличие решения, ему придется признать, что была и проблема, а это немислимо в принципе. В результате повторно обращаются только к тем консультантам, которые, видимо, никогда ничего не добиваются.

Удалось ли консультанту в действительности чего-то достичь — вопрос, на который нет ответа. Потому что, каков бы ни был ответ, он оставил бы консультанта без работы, так что успешный консультант всегда позаботится, чтобы этот вопрос не прозвучал. К сожалению, некомпетентные консультанты делают то же самое. Но разница между ними заключается в том, что в присутствии компетентного консультанта проблемы решает сам *клиент*.

Вообразите себя одиноким рейнджером

Сложно работать без признания заслуг. Особенно если учесть, что наши нереализованные желания могут мешать эффективности нашей работы в качестве консультантов. Один консультант отреагировал на Законы Шерби и их следствия словами: «Эти законы неприменимы в сфере компьютерного консалтинга, где большинство клиентов платят именно за решение проблемы и где руководители чуть ли не гордятся тем, что не разбираются в ком-

пьютерах». Из-за потребности чувствовать, что ему действительно удалось достичь успеха, такой консультант упускает потенциальную возможность для консалтинговой работы. Ведь работая с такими руководителями, консультант создает ситуацию, в которой им приходится брать на себя персональную ответственность за наличие проблемы. Поскольку это именно они как руководители создали такую по технологичности организацию, которая неэффективна в решении собственных проблем.

Сравните это высказывание с высказыванием другого консультанта в области педагогики: «Я всегда стараюсь дать учителям альтернативные стратегии решения проблем ребенка и всегда публично признаю заслуги преподавателя, если по окончании занятий успеваемость ребенка повышается. Я всегда стараюсь обучить их методикам таким образом, чтобы в следующий раз им не пришлось бы обращаться ко мне с аналогичной проблемой. Но так как у меня есть свои собственные потребности, которые необходимо удовлетворять, я придумал для себя метод “Вообрази себя одиноким рейнджером”. Когда я заканчиваю очередной проект, я представляю себя скачущим галопом в сторону заката, а учителя покачивают головами и говорят: “И все-таки кто этот человек в маске?”».

Я сам использую этот метод, и многие более опытные консультанты, выросшие в золотые дни радиошоу «Одинокий рейнджер», тоже используют его. Молодые консультанты, которые не знакомы с «Одиноким рейнджером» так близко, должны воспринимать метод «Вообразите себя одиноким рейнджером» следующим образом:

Когда клиенты не демонстрируют свою признательность за проделанную вами работу, представьте, что они в восторге от вашей работы, но никогда не забывают, что это ваша фантазия, а не их.

Четвертый закон консалтинга

В управленческом консультировании Законы Шерби обнажают постоянную конкуренцию менеджеров и консультантов. И менеджерам, и консультантам платят за их способности решать проблемы.

Для обоих признание, что они нуждаются друг в друге, равносильно признанию в собственной некомпетентности. Только лучшие менеджеры и консультанты способны признать, что они не могут сделать все сами. Да, даже менеджерам иногда необходимо представлять себя одиноким рейнджером.

Подобное противоречие применимо к любому, кто обращается к консультанту. На самом деле вы могли бы дать такое определение слову «консультант»: «человек, помогающий вам решить проблемы, которые, по вашему мнению, вы должны быть в состоянии решить самостоятельно». Поэтому наем консультанта всегда выглядит как признание собственного провала. В случае же, если консультант не справится с поставленной задачей, это может рассматриваться как успех клиента, если не считать того, что именно клиент нанял консультанта, и, таким образом, неудача консультанта по-прежнему ложится на клиента.

К людям, которые не участвовали в принятии решения о найме консультанта, это не относится. Они всегда будут испытывать удовлетворение, в случае если консультант не сможет решить их проблему. Поэтому к Законам Шерби я добавил мой последний закон:

Если они вас не нанимали, не решайте их проблему.

Четвертый закон консалтинга гласит, что вы никогда не должны позволять себе забывать, что консалтинг — это искусство влияния на людей *по их запросу*. Среди консультантов самым распространенным профессиональным заболеванием является предложение непрошеной «помощи» по собственной инициативе. Это плохо для вашего банковского счета, и это не работает. На практике это обычно дает негативный эффект.

ЗАКОН МАЛИНОВОГО ВАРЕНЬЯ

Я научился обращать внимание на четвертый закон консалтинга, потому что в детстве у меня были две четкие цели. Я хотел помогать людям, и я хотел разбогатеть, занимаясь этим. На протяжении

нии всей своей жизни я изо всех сил пытался найти баланс между этими двумя противоречивыми целями.

Одной из моих первых работ стала работа посудомойщиком — отличный способ сделать наш грязный мир немного чище. Я всегда получал удовольствие от этой работы. Хотя зарплата была не самой высокой, я всегда испытывал чувство завершенности, когда в конце концов я брал верх над прилипшим малиновым вареньем. К сожалению, во всех моих других попытках изменить мир — в роли консультанта, тренера, лектора или автора — я не испытывал этого чувства. И Закон малинового варенья стал для меня безжалостным врагом.

Мытье посуды дает близкие, приятные взаимоотношения с предметом моей работы. Независимо от того, что делают мои руки, это мгновенно выражается в чистой вилке, разбитом блюдце или сверкающем бокале. Если мой сын обнаружит засохшее арахисовое масло на ручке моей кофейной чашки, я признаю свою вину. Если теща увидит свое отражение в блестящей поверхности сковороды, я приму похвалу. Даже если я терплю неудачу, я учусь достигать больше побед, а именно в этом заключается суть удовлетворения от работы.

Как *консультант* по мытью посуды, я, напротив, теряю это сиюминутное удовлетворение. Если у моего клиента проблемы с засохшим арахисовым маслом, я могу дать совет или даже продемонстрировать наиболее эффективную технику. Но несмотря на все мои усилия, засохшее арахисовое масло может так и остаться на чашке, поскольку только от клиента зависит, будут ли внедрены мои идеи.

В качестве компенсации за утрату близости к мытью посуды консультант получает удовлетворение от того, что он может оказать гораздо большее влияние на грязь и жир всего мира. За время, которое потребовалось бы на мытье сотни чашек, я могу дать советы двум другим людям, как сделать эту работу без моего участия. То, что я теряю в качестве, я добираю в количестве.

В качестве *тренера* по мытью посуды я выбираю оптимальное соотношение количество/качество, поскольку тренинг всего-на-всего есть более дешевая форма консультирования. Вместо того

чтобы уделить все свое внимание одному клиенту, я разрабатываю семинар, на котором могу работать сразу с пятнадцатью или двадцатью. Каждый участник получает немного меньше, но стоимость консультации тоже снижается, так что моя аудитория расширяется. Конечно, найдется пара участников, которые упустят некоторые ключевые моменты, и, возможно, их тарелки станут еще ужаснее, чем были до этого. Но разве это не стоит того, чтобы распространить идею?

Как *лектор* по мытью посуды, я могу донести свои советы еще до большего количества клиентов одновременно, расширив аудиторию до нескольких сотен человек. Безусловно, возможно, некоторые из них просто спят с открытыми глазами, пропуская мои слова мимо ушей, а некоторые могут даже подумать, что я сказал испачкать кружку арахисовым маслом, а не вымыть ее. Но разве я не должен думать о том, как помочь возможно большему количеству людей?

Но зачем останавливаться на этом? С помощью чуда печатного станка и Интернета я могу дать свои ценные советы *сотням тысяч* клиентов. Если моя книга о мытье посуды станет бестселлером, я мог бы расширить свою аудиторию до миллионов клиентов! И мог бы зарабатывать миллионы!

Да, кстати, а что насчет денег? Средний доход посудомойщика составляет около 9 000 долларов в год. Для сравнения, консультант может зарабатывать 30 000 долларов, тренер — 50 000 долларов, лектор — 80 000 долларов, а автор книг (лучший, чем я) — 150 000 долларов. Чем шире аудитория, тем выше доход.

Вывод очевиден. Занимаясь мытьем посуды, никто никогда не разбогатеет, независимо от того, как много непосредственного удовлетворения приносит эта работа. И хотя консультанты имеют неплохой доход, они не уходят на пенсию раньше, как это иногда делают лекторы и авторы книг. Так что руки прочь от грязной посуды — и вперед, за печатную машинку! Вы не только разбогатеете, но также окажете огромное влияние на здоровье и чистоплотность нации!

Все так могло бы и оказаться, если бы не этот ужасный Закон малинового варенья! Так что же это за нерушимый принцип стоит

между мной и богатством? Возьмите небольшую банку малинового варенья и пару батонов хлеба. После некоторого количества экспериментов вы обнаружите, что:

Чем шире намазываешь, тем тоньше получается слой.

Увы, для тех из нас, кто хотел бы изменить мир и стать богатым, занимаясь этим, Закон малинового варенья так же реален и неоспорим, как первый закон термодинамики. Вы с такой же легкостью можете построить вечный двигатель, как и намазать варенье и толсто, и широко одновременно. Другая формулировка этого закона гласит:

Влияние или богатство — делайте свой выбор.

Любой потенциальный специалист, помогающий другим людям, должен смириться с Законом малинового варенья. Кричать в мегафон или говорить в микрофон. Воспитать ученика или создать церковь. Обучить класс или построить университет. Ни один из этих методов не увеличит «толщину» вашего сообщения легким движением руки.

ЗАКОН ВАЙНБЕРГОВ О БЛИЗНЕЦАХ

В качестве одного из своих экспериментов с Законом малинового варенья я написал книгу под названием «Психология компьютерного программирования». Подтверждая действие закона, эта книга сделала меня богатым, в скромном смысле этого слова, но с ее помощью я не оказал значительного влияния. Спустя дюжину лет она все еще хорошо продавалась, что означало лишь то, что проблемы, рассмотренные в ней, все еще не решены. Я знаю, что не должен быть благодарным, но тем не менее я сожалею о названии. С момента публикации клиенты продолжают считать меня психологом. Даже несмотря на то, что многие психологи являются консультантами, а многие консультанты — пси-

хологами, можно быть одним, не являясь в то же время другим. Позвольте мне расставить все по своим местам. Я не психолог и никогда им не был. Если у вас депрессия, не спрашивайте меня, как из нее выйти. Если вы не можете сопротивляться импульсивным покупкам, блуждая среди прилавков «Кей-Марта», позвоните кому-нибудь другому.

У меня нет диплома психолога. У меня нет никакой степени по психологии. Я никогда не был посвящен в Секреты Человеческого Поведения, даже в самый маленький Секрет Человеческого Поведения. На самом деле, когда я поступил в колледж, я старательно *избегал* не только курсов по психологии, но даже быть замеченным рядом с профессором психологии.

До недавнего времени я подозревал, что вся психология на пятьдесят процентов является ошибкой и на пятьдесят процентов — подделкой. Более того, я подозревал, что даже сами психологи не знают, какая половина чем является. Однако, повзрослев, я начал уважать труды отдельных специалистов в области психологии, особенно тех, кто писал на понятном английском языке.

Когда меня стали ошибочно принимать за психолога, я понял, каково это. Если вы физик-ядерщик, объект вашего опыта не прижмет вас к стене и не станет посвящать вас в свои последние теории о взаимодействии кварков. В то время как любой скучающий человек или бармен — специалист в области психологии людей, и для этого ему не нужна ни лицензия, ни ученая степень, ни курсы, тренинги или книги.

К сожалению, квалифицированному психологу до смешного легко предсказывать *большую часть* человеческого поведения. От метеорологов мы знаем, что в двух случаях из трех вы можете предсказать завтрашнюю погоду, если скажете, что завтра погода будет такой же, как сегодня. Это делает любого человека экспертом в метеорологии, но только с точностью лишь 66 %. Неудивительно, что среди нас так много специалистов в области психологии и что мы в 99 % случаев можем предсказать человеческое поведение с помощью одного простого закона: Закона Вайнбергов о близнецах.

Даже если вы посещали курсы по психологии, ваш профессор никогда не говорил вам о Законе Вайнбергов о близнецах. Вы не должны винить его за это и обращаться в суд, чтобы вернуть стоимость обучения. Никто не хочет раскрывать все профессиональные секреты. Вы бы пошли на курсы по психологии, если бы знали, что они охватывают лишь один процент предмета и что вы могли бы без потерь изучить остальные 99 % за одну минуту?

Как и большинство действительно великих законов, этот имеет самую банальную историю. Однажды мрачным зимним днем моя жена Дани и я, сидя в автобусе номер М104, направлялись в сторону нью-йоркского Бродвея в час пик. Изможденная, но милостивая молодая женщина зашла в автобус в сопровождении восьмью детишек.

«Сколько стоит билет?» — спросила она водителя.

«Тридцать пять центов взрослый, дети до пяти лет — бесплатно».

«Хорошо», — сказала она, отпустив одного из двух малюток, которого держала под мышкой, чтобы достать кошелек. Опустив две монеты в счетчик, женщина со своими маленькими спутниками пошла по проходу.

«Эй, леди, одну минутку! — скомандовал водитель так, как могут только водители нью-йоркских автобусов. — Вы же не ожидаете, что я поверю, что всем восьми детям меньше шести лет?!»

«Конечно, — ответила она негодуя, — этим двоим четыре, двум девочкам три, этим двум малышам два, а этим малюткам всего год».

Водитель был потрясен, но извинился:

«Ничего себе! Извините. У Вас *всегда* рождаются близнецы?»

«Упаси боже, нет! — сказала женщина, поправляя прядь каштановых волос. — Бо́льшую часть времени у нас *никто* не рождается!»

Бац! Дани посмотрела на меня, я посмотрел на нее. Как и других пассажиров, такое недопонимание позабавило нас, но какая-то более значительная мысль осенила нас обоих.

Мы как раз возвращались с разочаровывающего консалтингового проекта, где казалось, что ничего нельзя изменить, что бы

мы ни делали. Мы не могли понять, почему мы не были успешны. Но в тот момент, когда мы подумали о бедных супругах, которые в попытке завести детей в большинстве случаев не делают никаких детей, не говоря уже о близнецах, к нам пришло понимание:

Большую часть времени, на большей части света, вне зависимости от того, насколько усердно трудились бы люди, ничего значительного не происходит.

Вы можете проверить эту идею. Посмотрите вокруг, затем на минуту закройте глаза. Когда вы их откроете, наверняка вы увидите то же самое. Другими словами, для большинства систем в мире справедливо утверждение: самый верный прогноз о том, что произойдет в *следующий* момент, — это то же, что происходило в *предыдущее* мгновение.

Мы ликовали. А почему бы и нет? У нас есть закон, который одинаково хорошо применим и к планетам с полимерами, и к фарфору с пионами, и к парламентам с пижамами. И лучше всего — к людям!

Конечно, по различным причинам мы ничего не делали с нашим великим открытием. Если бы мы стали делать что-либо значительное, это означало бы противоречить самому Закону Вайнбергов. У нас было множество хороших *причин* ничего не делать, но причины — это ведь просто *слова*. Закон ничего не говорит о словах, он касается только событий и действий. *Слова* легко можно менять, но многого таким образом не достигнешь.

Вы спросите, почему Закон Вайнбергов о близнецах не сделал нас знаменитыми? Наверное, потому, что большинство людей утверждают, что они уже знали этот закон, однако никто не дал нам ссылку на публикацию в приличном издании. А затем еще каждый из них заявляет, что является экспертом по психологии!

Возможно, проблема в том, что люди слишком многого *ожидают* от закона, особенно если это *психологический* закон. Они хотят, чтобы закон разъяснил, *как* что-то изменить и, что более важно, как изменить *других людей*. Но, к их разочарованию, Закон

Вайнбергов говорит им лишь о том, что большая часть их усилий будет бесполезной, даже если желанные изменения касаются только их самих.*

ПРАВИЛО РУДИ О БРЮКВЕ

Я не являюсь законченным пессимистом. Я признаю, что время от времени кто-то действительно решает проблемы. Иногда даже мне удастся решить какую-нибудь проблему. Например, прошлой ночью, когда я не мог уснуть из-за того, что мне мешал шум каплюющей воды. Я поднялся с кровати, попытался закрутить кран, но обнаружил, что прокладка стерлась. Я спустился в подвал, где находились мои инструменты, отыскал запасную прокладку, поднялся вверх по лестнице, заменил прокладку и остановил этот раздражающий шум. Я остался вполне доволен собой.

У людей, становящихся консультантами, вероятно, был предыдущий опыт решения проблем. Почувствовав вкус успеха, они пробуют еще раз, и, на удачу успешно справившись с несколькими задачами подряд, попадают на крючок. Когда-то я был разносчиком газет. Это была моя первая работа. Затем дела пошли в гору и я стал разливать газированную воду в забегаловке, в которой было четыре посадочных места. Тысячи стаканов содовой спустя я пошел на повышение: сначала была закусовая с шестью посадочными местами, затем с двенадцатью. На каждой работе я сталкивался с рядом несерьезных проблем, которые я с легкостью решал.

* В конце концов Дани и я опубликовали отдельную книгу о том, почему Закон Вайнбергов имеет силу. Она называется «Общие принципы построения систем» (*On the Design of Stable Systems*), и, если вы хотите приобрести экземпляр, мы уверены, в «Дорсет Хаус» будут счастливы оказать вам эту услугу. А мы будем больше чем просто счастливы, получив авторский гонорар. «Общие принципы построения систем» немного тяжелее, чем книга, которую вы держите в руках, и по весу, и для понимания. Безусловно, она может вам даже понравиться, но, если вы ожидаете, что она научит вас изменять мир, вы обречены на разочарование. Да здравствует Закон малинового варенья! — *Примеч. авт.*

Мой звездный час наступил, когда мне было тринадцать. Тогда я получил работу сменного складского рабочего в супермаркете «Хиллманс». Так как я работал по сменам, я выходил на работу в разные отделы, когда постоянные работники уходили на выходные. С такого рода работой у меня была прекрасная возможность полностью изучить специфику продуктового магазина. За несколько недель я ознакомился с работой почти всех отделов. Я начал искать проблемы, которые необходимо решить.

Я начал замечать паттерны. Например, я заметил прилавок за витриной для сигарет, куда передумавшие покупатели складывали банки оливок и пачки жевательных мармеладок. Также я заметил, что, даже если я выложу товары с истекающими сроками годности в передний ряд, в молочном отделе их все равно купят в последнюю очередь.

Но больше всего мое внимание привлекла брюква. И я не просто *обратил внимание* на брюкву, а познакомился с каждым овощем. Я понял, что каждая брюквина обладала индивидуальностью, и неделя за неделей я узнавал одни и те же плоды, улыбавшиеся мне с одного и того же прилавка. Очевидно, никто никогда *не покупал* брюкву. Эти улыбающиеся покупателям овощи были просто неизменным элементом декора.

Однажды утром я стоял возле продуктовой секции с Руди, управляющим продуктовым отделом, пытавшимся сообразить, как же разместить свежие овощи на небольшом прилавке. Руди боролся с этой проблемой в течение долгого времени, но казалось, у него ничего не получится. Он спросил, есть ли у меня какие-нибудь идеи по этому поводу. Неожиданно я стал консультантом!

«Я заметил, — начал я, — что брюква не пользуется большой популярностью у покупателей. На самом деле, это самый непопулярный овощ в магазине. Как думаете, будет ли большой жертвой, если мы *освободим* место на прилавке от брюквы и используем его для чего-нибудь другого?»

Руди искоса взглянул на меня. Я заподозрил, что у меня могут возникнуть большие проблемы, если я воображаю, что временный складской работник может помочь решить проблемы управляющему отделом. Но он сам *попросил* о помощи. К моему

удивлению, Руди неожиданно улыбнулся и схватил пустой ящик из-под бананов. «Отличная идея, парень», — сказал он, сгребая брюкву в ящик.

Я светился гордостью консультанта. Впервые в жизни взрослый человек выслушал меня и принял мой совет. Руди посмотрел на пустое место, только что освобожденное от брюквы, потом на меня, потом на овощи, которые необходимо было разложить на прилавке, потом снова на меня. После долгой паузы он сказал: «Действительно, это была отличная идея, парень. А теперь какой из этих овощей самый непопулярный?»

Если не брюква, то что?

С того времени я проконсультировал тысячи клиентов, но я все еще слышу скрипучий голос Руди, задающий этот убийственный вопрос. У моей великолепной идеи был один фатальный недостаток. Я могу устранить одну самую большую проблему, но всегда остается другая, *следующая* в списке самых больших проблем.

Часто при работе с классом находились горе-студенты, которые явно были самой большой проблемой для меня. Когда я выгонял такого студента из аудитории, на мгновение мне казалось, что теперь все будет отлично.

Тем не менее, не успевала еще эта мысль сформулироваться, как другой студент начинал доставлять неприятности. Этот горе-студент раньше был вторым в списке самых больших проблем, но теперь, когда я избавился от первого, он возглавил список. Хотя с тех пор прошло много времени, в нужный момент я вспоминаю Правило Руди о брюкве. Как, например, прошлой ночью, после того как я исправил кран.

Я заползал под одеяло с мыслью: «Этот ужасный шум устранен, и теперь я могу поспать». В течение нескольких минут стояла тишина. Но потом ветер подхватил свободный конец антенного провода, и я услышал, как он застучал по окну. Вдохновленный своим успехом с краном, я мог с легкостью выйти на мороз и, вооружившись раздвижной лестницей, попытаться закрепить этот провод. Но голос Руди предостерег меня: это могло бы привести

к появлению новой проблемы. Тот провод болтался всю ночь, а я так и не сомкнул глаз. Но по крайней мере я не свалился с какой-нибудь лестницы.

Нет никакой возможности избежать Правила Руди о брюкве:

Как только вы устраняете проблему номер один, проблема номер два занимает ее место.

Как консультант, я часто бываю вовлечен в проблемы моих клиентов и периодически начинаю верить, что я действительно могу избавить их от всех этих проблем раз и навсегда. Но в соответствии с Правилом Руди у них *всегда* найдется другая проблема.

ЖЕСТКИЕ ЗАКОНЫ КОНСАЛТИНГА

В начале этой главы я обещал, что попытаюсь отговорить вас начинать работать в сфере консультирования. Сначала я обрушил на вас Законы Шерби, которые предупреждают, что в реальности никому не нужна ваша помощь, и, даже если люди делают вид, что обращаются к вам за ней, на самом деле они просто дурачат вас.

Затем я открыл вам Закон малинового варенья, который показывает, что все ваши попытки быть полезным и в тоже время вести достойный образ жизни тщетны. Возможно, это могло еще немного тревожить вас, до тех пор пока вы не узнали про Закон Вайнбергов о близнецах, который четко дал понять, что очень маловероятно, что вам удастся быть эффективным в любом случае.

Но даже в случае, если вы вдруг станете таковым, Правило Руди о брюкве демонстрирует, что, каким-то образом решив одну проблему, вы всего лишь заменяете ее другой. И даже если по какой-то счастливой случайности вы решите вторую — появится третья. И четвертая. И так до бесконечности.

Открыв эту книгу, вы фактически попросили меня быть вашим консультантом. Вы читали все эти секреты — мои лучшие достижения в сфере консалтинга. К этому времени вам следовало бы уже отложить книгу и отказаться от своих глупых фантазий.

Но в соответствии с Законом малинового варенья, скорее всего, вы ничему не научились.

На самом деле, если вы хотите стать консультантом и если вы до сих пор не отложили эту книгу, это хороший знак: вы не сдаётесь легко. А теперь в качестве вознаграждения я поделюсь с вами настоящими секретами консалтинга: Жестким законом, Более жестким законом и Самым жестким законом.

Жесткий закон

Мы видели, насколько сложно что-либо изменить. Эти сложности наводят на мысль, что в большинстве случаев ваши действия в качестве консультанта просто не сработают. Если такая перспектива ввергает вас в депрессию, держитесь подальше от консалтингового бизнеса. Но если вы уже в деле, вам лучше научиться смиряться с неудачами.

Вот что я называю Жестким законом:

Если вы не можете принять неудачу, вы никогда не преуспеете в качестве консультанта.

Это действительно суровый закон, но, если посмотреть с другой стороны, он оставляет частицу надежды:

Некоторые люди все-таки становятся успешными консультантами, так что смириться с неудачей — реально.

Так что же движет успешными консультантами, даже если они терпят неудачу?

Более жесткий закон

Почему всегда существует другая проблема? Как мне кажется, людям *необходимо* решать проблемы, а мы, консультанты, нуждаемся в этом больше всех. Для нас «решать проблемы» — сино-

ним слова «жить». Я нуждаюсь в проблемах так сильно, что, если у меня нет проблем, я должен их придумать. И я придумываю.

Руди отлично обозначил Более жесткий закон:

Как только вы устраняете первую проблему, Вы продвигаете на ее место вторую.

Способность находить проблемы в любой ситуации — самое ценное качество консультанта. В то же время эта способность является профессиональной болезнью консультанта. Чтобы быть консультантом, вы должны ненавидеть проблемы, но, если вы не можете уживаться с ними, консультирование убьет вас.

Означает ли это, что вы должны отказаться от *попыток* решить проблемы? Вовсе нет. Это означает, что вы должны распрощаться с иллюзией, что вы когда-либо *закончите* решать проблемы. Как только вы откажетесь от этой иллюзии, вы сможете время от времени отдыхать, и пусть проблемы сами о себе позаботятся.

Люди, которые могут решать проблемы, живут хорошей жизнью. А люди, которые по своему усмотрению могут игнорировать проблемы, живут самой лучшей жизнью. Если вы не можете совмещать и то и другое, держитесь подальше от консалтинга.

Самый жесткий закон

Очевидно, я достаточно толстокож для того, чтобы принимать провалы и игнорировать проблемы. Иначе к настоящему времени я бы ушел из консалтинга и, естественно, не писал бы книги о том, как помогать людям.

Приготовьтесь: сейчас я открою вам самый большой секрет. Пока что самый большой. Я пишу эту книгу не для вас, я пишу ее для *себя*. В действительности именно поэтому я и работаю консультантом. Потому что попытки помочь другим людям всегда приводят к тому, что изначально я помогаю самому себе больше, чем это помогает моим клиентам.

Небольшое стихотворение, которое всегда у меня на столе, выражает эту философию.

*To make a bundle, be a star;
Spread it wide and spread it far.
But if you want to change the sun,
Best begin with Number One.*

Перевод:

*Если хочешь многого, стань звездой.
Сделай все, чтобы о тебе услышали вдаль и вширь.
Но если ты хочешь изменить мир,
Лучше всего начать с себя.*

Это может звучать эгоистично и парадоксально, но в конечном счете это ни то и ни другое. Я никогда не смогу оказывать максимальную помощь своим клиентам, если мои собственные проблемы будут отвлекать меня. Так что я пытаюсь сначала разобраться со своим беспорядком, а затем приступить к решению проблем клиентов.

К сожалению, как демонстрирует мое собственное поведение:

Помогать самому себе еще труднее, чем помогать другим.

В этом и заключается Самый жесткий закон, и эта книга главным образом посвящена именно этому.