

Чем занимаются консультанты

В этой главе...

- Определяем различные категории консультантов
- Определяем, чем занимаются консультанты
- Избегаем того, что никогда не должен делать консультант

Когда вы задаете бизнесменам вопрос о том, что, по их мнению, подразумевается под термином *консультант*, то скорее всего у большинства из них этот термин традиционно ассоциируется с консультантом по менеджменту. Разные организации нанимают консультантов по менеджменту для исследования и диагностики серьезных проблем, с которыми они сталкиваются, — от низкого качества продукции до слишком частого отсутствия работников по болезни и скачкообразного увеличения общих накладных расходов.

Тем не менее, кроме исходного профиля консультанта по менеджменту, существует еще великое множество самых разных категорий консультантов. Пожалуй, мы можем с уверенностью сказать, что по всем вопросам, которые нужно решить физическому или юридическому лицу, найдется свой консультант, который посоветует, как сделать это дешевле, быстрее и лучше.

В этой главе мы выявляем лишь некоторые из многих категорий консультантов, объясняем, чем они занимаются и с кем они работают. Мы также рассмотрим некоторые специфические особенности в отношениях между консультантами и клиентами, а также то, чего консультанты никогда ни при каких обстоятельствах не должны делать.

Консультант на любой случай

Консультант — это никто иной, как специалист-эксперт в определенной области, который продает свои профессиональные знания за соответствующее вознаграждение. Кого вы себе представляете, услышав слово *консультант*? Человека, которого наняло высшее руководство для того, чтобы он попытался разрешить серьезную проблему на работе? Своего рода эксперта по каким-то вопросам?

Многие склонны судить о деятельности консультантов, исходя из своего собственного опыта — и только. На деле же консультанты работают во всевозможных сферах. Они не всегда так заметны, как конкретные люди или организации, которых они консультируют, но они действительно вездесущи.

Если вы возьмете какой-нибудь экземпляр справочника “Желтые страницы”, то вы сможете найти там бухгалтеров, художников-оформителей, рекламно-пропагандистские услуги и т.д., но, пожалуй, вы не найдете там такой категории, как *консультанты*. Это потому, что консультанты специализируются в очень широком круге разнообразных

сфер деятельности, которые зачастую совершенно не связаны между собой. Хотя в наших “Желтых страницах” нет отдельной категории *консультанты*, все-таки мы *можем* там найти консультантов по аудиовизуальным услугам, консультантов по уходу за детьми и информационным услугам, консультантов по образованию и др. Боб даже когда-то был консультантом по поиску работы!

Для того чтобы получить более конкретное представление о том, чем занимаются консультанты, мы буквально загнали поисковый сервер AltaVista в поисках документов, в заглавиях которых было бы слово *консультирование*. И что в результате? Два миллиона ссылок на соответствующие документы. То пусто, то густо! К сожалению, мы чуть не утонули в потоке информации. Обратившись к поисковику Yahoo! (средство поиска в Интернете), мы сократили этот список до более приемлемой величины. Вот только некоторые категории консультантов, которые выдает Yahoo! под заголовком “Бизнес и экономика: Компании: Консалтинг”.

- ✓ Авиакосмическая промышленность
- ✓ Антропология и археология
- ✓ Деревообработка
- ✓ Дизайнеры Web-страниц
- ✓ Здравоохранение
- ✓ Информация
- ✓ Компьютер
- ✓ Конструктивное оформление и дизайн
- ✓ Малый бизнес
- ✓ Мебель
- ✓ Политика
- ✓ Предметы коллекционирования
- ✓ Продукты питания
- ✓ Развлечения
- ✓ Реклама
- ✓ СМИ
- ✓ Составление биографических справок
- ✓ Строительство
- ✓ Телекоммуникации
- ✓ Финансовые услуги
- ✓ Хобби
- ✓ Юриспруденция

При написании этой книги мы брали интервью у нескольких преуспевающих консультантов для того, чтобы узнать, какие их приемы сработали, а какие — нет в процессе становления и роста их бизнеса. Ниже мы приводим образцы интервью с некоторыми консультантами, в которых они рассказывают, чем зарабатывают себе на жизнь.

- ✓ Джеми Зебровски, президент фирмы Lawyers Network Inc, расположенной в Сан-Диего, штат Калифорния, предоставляет в распоряжение своих клиентов юрисконсультов с большим опытом работы именно в той области, которая требуется заказчику.
- ✓ Ричард Ваалер — владелец Спрингфилдского филиала фирмы Vaaler Associates со штаб-квартирой в Вирджинии. Он консультирует своих клиентов по вопросу о том, как с наибольшей эффективностью работать в сложном и постоянно меняющемся мире федеральных законов, регламентирующих приобретение и заготовку необходимых материалов.
- ✓ Джим Харрис, основатель фирмы Harris Group of Indian Rocks Beach, штат Флорида, приобрел огромную базу данных для внутреннего пользования и провел большую поисковую работу в онлайн-режиме. Он использует эту информацию для разработки уникальных программ по менеджменту, которые он предоставляет управленческому звену своих клиентов, чтобы с их помощью администрация могла создать и поддерживать рабочую обстановку, соответствующую мировому уровню.
- ✓ Ли Хилл, независимый консультант по юридическим вопросам в Боулдер-Сити, штат Колорадо. Он тесно сотрудничает с племенами коренных американцев, чтобы улучшить и усовершенствовать их связь с правительственными учреждениями, сотрудниками регулятивных органов и представителями бизнеса, чему в настоящее время препятствует широкая пропасть между существующими культурами.
- ✓ Синди Казан, президент компании Communi-K, Inc. со штаб-квартирой в Милуоки, штат Висконсин, которая помогает своим клиентам с наибольшей пользой расходовать бюджетные средства, выделяемые на маркетинг, продвижение товара и рекламу. Она оказывает помощь своим клиентам в написании статей на экономические темы, а затем помещает их в тех коммерческих журналах и газетах, которые пользуются наибольшей популярностью у целевой аудитории.

Это всего лишь небольшой пример того, чем занимаются консультанты. Другие источники Мировой паутины предлагают нам списки консультантов по антиквариату, консультантов по ароматерапии, консультантов по цветовому оформлению, консультантов по ритуальным услугам, консультантов по модной одежде, консультантов по утилизации и повторной переработке продукции, консультантов по виноделию и консультантов по всему, чего ваша душа ни пожелает. Несомненно одно — консультанты дают советы и оказывают услуги клиентам по *любому* виду деятельности или увлечения.

И вы тоже можете стать таким консультантом!

Чем занимаются консультанты

Проще всего было бы представить консультантов в виде современных колдунов, носящих модные синие костюмы в мелкую полоску, которые, войдя в транс, машут волшебной палочкой, чтобы таким образом помочь нанявшим их людям и организациям. Конечно же, работать консультантом все-таки немного сложнее, чем просто размахивать волшебной палочкой. А если точнее, то намного сложнее. Независимо от конкретной сферы консалтинговой деятельности: компьютерные сети, менеджмент или конкурсы

красоты (да, не удивляйтесь, существуют и такие консультанты!) — практически *все* консультанты в ходе своей работы обязательно делают следующее.

Выслушивают



Выслушать клиента — самая первая задача консультанта. Клиенты нанимают консультантов для того, чтобы последние помогли решить какую-либо проблему, дать совет или оказать определенные услуги. Для успешного выполнения этих заданий консультанты должны понять, чего *именно* хотят их клиенты. А для того чтобы понять, чего хотят их клиенты, консультантам необходимо быть не только хорошими слушателями. Они также должны правильно задавать нужные вопросы, а уже после этого *выслушать* ответы на них. Выслушивание пациента (т.е. клиента) является одним из способов уловить симптомы болезни, поразившей организацию клиента. А это значит, что через определенные промежутки времени консультанты должны перекрывать свой словесный поток и слушать, что именно им говорят клиенты, вместо того чтобы сосредотачиваться только на том, что ответить клиенту, когда тот закончит говорить.

Проводят расследование

Забавно, но одна из задач консультанта, который разрешает проблемы клиента, это в первую очередь — выяснить, *почему* у клиента что-то не получается. В процессе такого расследования консультант обращается к людям, информации, сведениям, которые нужны ему для того, чтобы правильно проанализировать поставленную проблему. Как человек со стороны, консультант приносит организации, находящейся в затруднительном положении, свежую перспективу, на которой не сказываются политика и иерархические отношения, присущие организации клиента. Они могут задавать самые острые, неудобные вопросы, разговаривать с сотрудниками и собирать информацию по всем организациям, не слишком обращая внимания на мелочные интересы, часто связывающие сотрудников по рукам и ногам. Если консультант при этом натывается на сопротивление, то после короткой беседы с представителем высшей администрации, такое препятствие обычно исчезает.

Анализируют

Получив необходимую информацию об определенной проблеме, консультанты тщательно изучают ее, чтобы понять, смогут ли они распознать причины или симптомы проблем, возникающих у организации. Например, выслушав финансового директора компании, консультант может узнать, что компания находится в плохом финансовом положении, потому что за последние несколько месяцев резко снизились ее доходы. После проведения расследования и получения информации, которая поможет консультанту лучше понять *первопричины* данной проблемы, консультант должен проанализировать все имеющиеся у него данные, чтобы понять, почему упали доходы. К этой информации могут относиться финансовые отчеты, отчеты о продажах, а также беседы с менеджерами, отвечающими за реализацию продукции.

Рекомендуют

После того как консультанты проанализируют собранную ими информацию, следующая их задача состоит в том, чтобы на основе этой информации сделать правильные выводы и дать соответствующие рекомендации своим клиентам. Качество предоставляе-



Помощь консультанту в Интернете

Благодаря широкой популярности Интернета многие консультанты, как независимые, так и те, которые работают на известные, действующие в течение многих лет фирмы, сумели заявить о себе в кибернетическом пространстве. Вдобавок к этому, появилось много консалтинговых организаций, представляющих консультантов или отвечающих на типичные вопросы, касающиеся консалтинга, в онлайн-режиме. Загляните на некоторые из этих сайтов, чтобы познакомиться с доступными ресурсами, которые представляют интерес для консультанта (т.е. для вас).

✓ **Association of Professional Consultants.**

Это неприбыльная, некоммерческая организация. Ее Web-сайт <http://www.consultapc.org> предлагает консультантам — своим членам огромное множество услуг, таких как пользование единой компьютерной сетью, повышение профессиональной квалификации, содействие в рекламе и продвижении предлагаемых услуг.

✓ **Inc.** Онлайн-служба журнала *Inc.* представлена на сайте <http://www.Inc.com>; она несомненно заинтересует как действующих, так и будущих консультантов. В разделе Virtual Consultant (виртуальный консультант) вы получаете доступ к большому объему бесплатного материала, включая интерактивные рабочие бланки, библиотеку программного обеспечения и справочную систему.

✓ **Expert Marketplace.** Это действительно рынок экспертов (Expert Marketplace), на сайте которого (<http://www.expertmarket.com/em>) вы сможете найти список, который (как утверждают) включает около 214 000 консультантов, консалтинговых и консультационных фирм, специализация которых — промышленные товары (к сожалению, мы потеряли счет после цифры 53 216!). Кроме этих невероятных емких списков в Expert Marketplace также имеется база данных с возможностью поиска нужного специалиста, сравнения их рабочих показателей, обзор работы консультантов и многое другое.

✓ **Fast Company.** В журнале *Fast Company*, который был разрекламирован как “справочник завтрашнего дня”, предлагаются самые свежие сведения, поступившие с переднего края бизнес-менеджмента и лидерства, а также последние технологии, использующиеся в этой области. Например, здесь освещаются вопросы, посвященные таким темам, как работа в команде, управление предприятием с участием его работников, влияние информационной технологии и многое другое. Особо следует отметить раздел, в котором представляются и развенчиваются общераспространенные мифы о консалтинге. Его можно найти по адресу: <http://www.fastcompany.com>.

✓ **Consultant's Corner** (<http://www.pwgroup.com/ccorner>). Представляет собой прекрасный источник, где можно найти отличные средства для регистрации консультантов, консалтинговые ресурсы и учебные материалы для консультантов, источники информации по сбыту и маркетингу, а также пособия и справочники, посвященные выживанию малого бизнеса.

✓ **SBA.** Small Business Administration предлагает много разнообразных онлайн-источников информации для мелких компаний, специализирующихся в самых разных областях бизнеса, включая услуги независимых консультантов. Здесь вы можете найти любую информацию, начиная от советов, как основать и финансировать свою компанию, вплоть до продвижения и расширения своего бизнеса. Интерактивная работа с этим источником возможна через сайт <http://www.sba.gov>.

Это всего лишь небольшой пример тех ресурсов, которые предоставляет Интернет консультанту. Для начала посетите представленные здесь сайты, а после этого вы сможете провести самостоятельный поиск через свой браузер. Вы просто поразитесь обилию доступной информации.

мых рекомендаций в большой степени зависит от опыта консультанта. В конце концов это именно то, за что клиент платит консультанту кругленькую сумму: за его рекомендации по улучшению структуры организации, рабочего процесса, ведения хозяйственной деятельности и по другим вопросам, которые были поручены заботам консультанта. Консультанты предоставляют свои рекомендации при встрече с глазу на глаз, в письменных докладах, на презентациях и т.п.

Служат катализатором процесса перемен

Во многих ситуациях консультанты выступают в роли “толкачей”. Дело в том, что консультанты всегда отстаивают новые методы ведения бизнеса — независимо от того, убеждают ли они реализовать свой пакет рекомендаций или подталкивают руководство к внедрению нового товара или услуги. Иногда широко известной организации необходим легкий (а может, и не очень легкий) толчок человека со стороны, чтобы помочь ей сойти с накатанной, привычной колеи. В этом смысле консультанты играют роль *катализатора* процесса перемен в данной организации. Сотрудники, работающие внутри такой организации, пытаясь достучаться до своего руководства, часто оказываются в откровенно проигрышном положении. Зато рекомендации экспертов со стороны нередко вдохновляют руководство на проведение важных перемен, которые оно совсем не склонно принимать от своих штатных работников.

Воплощают свои рекомендации в жизнь

Многие клиенты хотят, чтобы их консультанты помогли им воплотить свои рекомендации в жизнь и даже требуют этого. Так как консультанты являются людьми со стороны, это помогает им отгородиться и быть выше типичных внутриорганизационных кризисов и интриг, а также ото всех других отвлекающих факторов. Занимая такое положение, консультанты имеют явное преимущество при практической реализации своих рекомендаций перед штатным персоналом организации и ее администрацией, которые будут “своими людьми” *внутри* организации. Но не забывайте (и не давайте забывать клиентам) о том, что, если клиенты *действительно* хотят, чтобы благодаря этим рекомендациям рабочая практика, их сотрудники видоизменились, то руководство должно оказывать поддержку реализации представленного плана на каждой его стадии. В противном случае консультант просто потеряет свое время, время клиента и время сотрудников клиента (но в любом случае, не забудьте выставить им счет за свои услуги). Консультантам полезно принимать участие в реализации своих рекомендаций, так как при этом они получают возможность увидеть результаты своего труда и в то же самое время расширяют сферу своих предоставляемых услуг.

Что консультанты не должны делать ни при каких условиях



После того как вы узнали, чем занимаются консультанты, вам необходимо узнать, чем они не должны заниматься ни при каких условиях. (Даже не думайте заниматься этим!) Если вы попытаетесь делать что-либо из перечисленного ниже, то скорее всего это даст основание тем организациям, где вы нарушили такие неписаные правила, не нанимать вас в следующий раз.

Вести себя высокомерно



Если вы — высококвалифицированный специалист в какой-либо области знаний, ваше самомнение может легко взять верх над вами. Постулат светила предпринимательской деятельности Питера Друкера гласит: “Немного скромности — много успеха”.



Хотя быть уверенным в себе совсем неплохо, вы как консультант не должны смотреть свысока на клиента и допускать высокомерия в своих отношениях с ним. Однажды Питер (Экономи, как вы правильно догадались) принимал участие в заседании по долгосрочному планированию, проводимому по инициативе консультанта, на котором присутствовало все руководство компании, включая исполнительного директора. На второй день этого мероприятия, которое должно было стать началом долгосрочного сотрудничества, этот полный сомнения консультант допустил ошибку. Он публично унизил исполнительного директора за то, что тот взял слово без очереди. Этот день стал *последним* днем сотрудничества консультанта с этой организацией. Больше о нем в ней не слышали. А вместе с ним и о его долгосрочном планировании, рассчитанному на целый год вперед.

Скрывать нелюбезную информацию

Как консультант вы должны быть готовы абсолютно откровенным и честным. Вы должны полностью информировать своих клиентов о том, что они должны знать для принятия взвешенного и целесообразного решения, но при этом быть вежливым и тактичным. Так необходимо поступать даже тогда, когда у вас для них плохие новости и даже в том случае, если эти плохие новости касаются нанявшего вас человека! Конечно, никому не хочется приносить плохие новости, но вам за то и платят, чтобы вы оценивали сложившуюся ситуацию правдиво и в полном объеме. Когда вы делитесь своими наблюдениями и даете рекомендации, при этом “подслащивая пилюлю”, вы ведете себя нечестно со своими клиентами, а кроме того, оказываете медвежью услугу как себе, так и им.

Создавать проблемы из ничего

В попытке показать своим клиентам, что им не зря платят деньги, некоторые консультанты (которые, безусловно, не входят в круг *наших* знакомых), создают проблемы на ровном месте. Например, дизайнер по интерьерам может сообщить своим клиентам, что в этом году полоски не в моде (хотя это совсем не так), надеясь получить от них заказ. Или консультант по стратегическому планированию может сказать своим потенциальным клиентам, что их старые планы гроша ломаного не стоят (хотя на самом деле они очень даже неплохие), и обещать им разработать за кругленькую сумму новые. Неважно, ведет ли консультант собственный бизнес, хватаясь за любую работу, которая подвернется, или он партнер в крупной консалтинговой фирме, где от него ожидается определенный ежегодный доход, — все консультанты вынуждены искать постоянных клиентов, с которыми можно было бы работать на долгосрочной основе. К сожалению, находясь под таким давлением, они часто создают проблемы там, где их нет.



Небольшой совет. Консультантам, которые берутся за решение вопросов, за которые им платят, но не останавливаются только на этом, довольные клиенты обычно дают прекрасные дополнительные рекомендации.

Откусывать больше, чем можешь проглотить

Нехорошо обманывать матушку-природу, нехорошо обманывать и клиента. Несмотря на то, что консультанты имеют огромный опыт в какой-то определенной сфере деятельности, у них мало опыта или совсем нет его в другой смежной сфере. Точно так же и консультант, который без труда может взяться за решение проблем малого бизнеса, будет чувствовать себя не в своей тарелке, если ему придется решать проблемы большой международной компании. Захотите ли вы нанять специалиста по скворечникам для постройки своего дома?

Этого можно избежать двумя способами — или отказаться от работы, или же предложить сотрудничество другому консультанту, который поможет восполнить пробел в ваших профессиональных знаниях.

Связывать себя непосильными обязательствами и не доводить работу до конца

Как нельзя хвастаться опытом и знаниями, которых у вас нет, так нельзя рассчитывать и на *время*, которого у вас нет. Даже если очень хочется. Понятно, что отказаться от выгодного делового предложения нелегко, но было бы нечестно по отношению к самому себе и своим клиентам братья за работу, которую вы не можете выполнить хорошо, потому что вы и так увязли во взятых на себя обязательствах. Если вы берете больше работы, чем вам по силам сделать, то от этого страдают и та работа, которую вы выполняете для своих клиентов в данный момент, и та работа, которую вы взяли дополнительно.



Прежде чем отказаться от работы, посмотрите, нельзя ли передать ее субподрядчику или компаньону, не может ли клиент перенести срок выполнения этой работы. Если ничего из этого сделать нельзя, то не беритесь за дополнительную работу, пока вы не управитесь с текущей. Клиенты ценят такой профессионализм.

Забывать про текущие заказы в погоне за новыми

Конечно, подбирать себе клиентов на будущее очень важное занятие, иначе после выполнения своего очередного рабочего задания вы будете сидеть без работы, пока не найдете следующих клиентов. Однако многие консультанты, охотясь за *следующим* клиентом, забывают о своих *настоящих* клиентах. Поэтому, к сожалению, многие клиенты остаются недовольными. А ведь клиенты, с которыми вы работаете в настоящее время, не только платят вам деньги прямо сейчас, но и будут для вас лучшими поставщиками новых клиентов, рекомендуя вас своим многочисленным знакомым. Хотя заботиться о будущем немаловажно, игнорировать при этом текущие заказы совсем не выгодно.



Джеми Зебровски занимает пост президента фирмы Lawyers Network, Inc. Эта фирма расположена в Сан-Диего, штат Калифорния, она предоставляет юристов для временной работы в организациях. Три вида ее основных клиентов — это штатные юрисконсульты, корпорации, не имеющие собственных юристов, и юридические фирмы. Джеми основала свою фирму четыре года назад, так как не хотела возвращаться в крупную юридическую фирму, где она работала до рождения второго ребенка, чтобы снова не оказаться в атмосфере ультрастрессов и постоянной конкуренции. Мы встретились с ней в ее офисе, чтобы спросить у нее, почему она ушла из солидной юридической фирмы и основала свою консалтинговую фирму. Мы также хотели бы узнать, каковы преимущества и недостатки работы в своей консалтинговой фирме, по сравнению с работой в крупной общеизвестной фирме.

Нельсон: Чем конкретно вы занимаетесь как президент фирмы Lawyers Network, Inc?

Джеми Зебровски: Моя работа состоит в том, чтобы оценивать запросы клиентов и в соответствии с этим предоставлять им юриста, имеющего лучшую совокупность профессиональных знаний для выполнения их задания. Мои клиенты звонят мне и уточняют, каким опытом и в каких сферах деятельности должен обладать юрист, чтобы справиться с поставленным перед ним заданием. Для выполнения этих заданий может понадобиться от четырех часов до нескольких месяцев. У меня в фирме работает юрист, который проработал на заказчика целых семь месяцев.

Нельсон: Почему ваши клиенты обращаются к вам, а не напрямую в юридическую фирму? В справочнике “Желтые страницы”, несомненно, зарегистрировано много юридических фирм и юрисконсультов.

Зебровски: Все сводится к цене. Мои услуги стоят лишь малую часть от той цены, которую назначают большинство юридических фирм в Южной Калифорнии. Большинство юридических фирм за услуги своих юристов берут 175–300 долл. в час. Так как наши накладные расходы — мои и юристов — намного ниже, чем в обычной юридической фирме, мы

можем позволить себе оказывать юридические услуги того же качества за 75–100 долл. в час.

Нельсон: Держу пари, что именно поэтому вы так популярны.

Зебровски: Именно это дает мне работу! Я поняла, что действительно добилась успеха, когда некоторые из моих юрисконсультов, которых я много лет назад устроила на временную работу, стали звонить *мне* и просить у меня юристов, которые теперь должны помогать *им*.

Нельсон: Насколько я понимаю, вы ушли из крупнейшей в вашем городе юридической фирмы, чтобы основать свою фирму. Почему?

Зебровски: Я ушла из фирмы, чтобы заняться воспитанием своих детей. Я всегда говорила своему мужу Марку, что, когда мы решим завести детей, я уйду с работы. Но потом, когда у меня появились дети, я поняла, что так люблю свою работу, что не смогу ее оставить. Но проблема состояла в том, что у меня не было *личной жизни*. Когда я в первый раз получила должность, я работала сначала 40, а потом 60 часов в неделю. Все было хорошо, но только первые три года. Детей не было, муж работал по 60–70 часов в неделю. Чего еще было хотеть? Но после рождения первого ребенка у меня возникла проблема, а после второго жить так стало и вовсе невыносимо.

Нельсон: Почему невыносимо?

Зебровски: Моя дочь ходила в детский сад, а сына оставляли с няней. Мы бегали туда-сюда, доплачивая всем за сверхурочную работу. Страдали все мы, особенно дети. Поэтому я ушла с работы, чтобы все внимание отдать своим детям.

Нельсон: Что подтолкнуло вас к созданию собственной фирмы?

Зебровски: После ухода с юридической фирмы, я поддерживала связь со своими друзьями и коллегами. И это было действительно интересно, потому что мы завидовали, глядя друг на друга. Они смотрели на меня и думали: “Какая она счастливая”, а я смотрела на них и думала: “Какие они счастливые”. Сначала я поставила перед собой цель найти работу свежеепеченным юристам, пришед-

шим прямо с университетской скамьи, и безработным юристам. Это и положило начало той фирме с полным комплексом услуг, которую я сейчас возглавляю.

Нельсон: Какие преимущества дает собственная фирма по сравнению с традиционной работой в обычной юридической компании?

Зебровски: Контроль. Контроль времени — вот наибольшее преимущество. А еще то, что никто не заставляет тебя одевать нейлоновые чулки.

Нельсон: А высокие каблуки?

Зебровски: И их тоже. И еще: когда работаешь на себя, можно тратить время очень неэффективно, а можно, наоборот, очень эффективно. Когда я работала в фирме, в мои обязанности входило отсидеть на работе положенное время. Я должна была находиться там с 7:30 утра до 5:45 вечера. Чем больше времени я проводила в офисе, тем лучше.

Нельсон: Время личного контакта.

Зебровски: Именно так. Сейчас, работая на себя, всегда, когда я в офисе, я чувствую, что я далеко от своих детей. Отсюда следует, что чем меньше времени я провожу в офисе, тем больше времени я могу уделить своим детям. Поэтому, когда я в своем офисе, я работаю *очень* плодотворно и эффективно. Я могу выглядеть не так эффективно, как я выглядела, работая в фирме. Но ведь я зарабатываю деньги не своим внешним видом. Я делаю все что необходимо сделать, быстренько достигаю своей цели и считаю на этом дело законченным.

Нельсон: Значит, благодаря тому, что у вас собственная фирма, вы не только можете уделять больше времени своим детям, но у вас остается больше личного времени.

Зебровски: Да.

Нельсон: А каковы недостатки собственной фирмы?

Зебровски: Конечно, есть и недостатки. В случае *моей* фирмы, главная проблема — это я сама. В своей фирме я все делаю сама: от

оплаты счетов до печатания писем, без какой-либо профессиональной или моральной поддержки со стороны. Но чего мне действительно не хватает — это обсуждения своих мыслей с другим профессионалом — чтобы услышать чужое мнение.

Нельсон: “Независимые” консультанты определенно склонны к уединению.

Зебровски: Верно. И я считаю, что дело от этого может пострадать. Я думаю, когда вы работаете сами по себе, вы можете пойти по пути наименьшего сопротивления.

Нельсон: Какой совет вы дали бы тем, кто собирается уйти из солидной фирмы для того, чтобы начать свое дело?

Зебровски: Я думаю, что главное, когда работаешь сам по себе, — это хорошо знать самого себя и быть целеустремленным. За вами не наблюдает “старший брат”. И это очень хорошо. Другое дело, что вам необходимо определить, *для чего* вы хотите сделать то, что собираетесь сделать. Я думаю, что самая *неподходящая* причина для открытия своего собственного дела — это желание заработать много денег, так как в этом случае вас *обязательно* ждет провал. За все надо платить, бесплатных завтраков здесь не бывает. Еще одним ключевым условием успеха моего дела стало то, что я не работаю на дому, т.е. моя работа не касается моей домашней жизни.

Нельсон: Почему так?

Зебровски: Потому что, если бы мой рабочий кабинет находился у меня дома, случилось бы одно из двух. Я или всегда работала бы или не работала бы вообще. И то, и другое ведет к созданию неблагоприятной обстановки. А от разделения дома и работы вы получаете возможность жить полноценной жизнью как дома, так и на работе. Благодаря этому члены вашей семьи и друзья также не смешивают одно с другим. Это очень важно, особенно для детей. Такой порядок великолепно подходит всем нам.