ROZDZIAŁ 2

Wybrane role konsultanta w procesie doradczym

*Katarzyna Caban-Piaskowska**

2.1. Wprowadzenie

W gospodarce czynniki się zmieniają. Organizacje podejmują decyzję, że wiedza i kwalifikacje, które posiadają, nie są wystarczające do dalszego sprawnego działania. W celu efektywnego zarządzania organizacjami pojawia się zapotrzebowanie na nowe umiejętności. Nie wszystkie firmy mogą sobie jednak pozwolić na zatrudnienie wysokiej klasy menedżerów, alternatywą w takiej sytuacji wydaje się korzystanie z usług doradcy. W związku z powyższym zapotrzebowanie na doradztwo staje się coraz większe.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wybranych ról doradczych, jakie może przyjąć konsultant podczas realizacji procesu, w zależności od umiejętności własnych i gotowości klienta na uczestnictwo w doradztwie. Opracowanie przygotowano w odniesieniu do dwóch modeli procesu doradczego, dobranych w sposób celowy. Pierwszy wybrano ze względu na jego klasyczne ujęcie, zaś drugi autorka wykorzystuje w pracy zawodowej.

2.2. Doradztwo

Doradztwo to więcej niż dawanie rad [Turner 1982, s. 120–131]. Jest to przede wszystkim rozwiązywanie problemów klienta. Ponadto w literaturze anglojęzycznej bardzo często pojawia się określenie „udzielanie pomocy” – *helping* [Schein 1990, s. 57–64].

* Dr, doradca w zakresie zarządzania i marketingu w Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi.

W literaturze poświęca się coraz więcej uwagi problematyce doradztwa [zob. Szeloch 1992, Chrościcki 1997, Barker, Gower 2009, Ko 2014]. Bogata literatura przedmiotu skłania do refleksji i zachęca do analizy porównawczej wybranych modeli. Doradztwo występuje też w wielu sytuacjach życiowych jako próba oddziaływania na siebie wzajemnie różnych osób¹. Takie interwencje nie zawsze prowadzą do pozytywnych efektów dla obydwu stron [Czarnecki 2011, s. 148].

W ujęciu klasycznym istnieją trzy modele doradcy, wynikające z pełnionej przez doradcę roli: rola eksperta (wykonawcy), rola lekarza (nadzorcy), rola nauczyciela (pomocnika) [Schein 1990, s. 57–64].

Doradca w roli *eksperta* podejmuje działania interwencyjne, dostarcza kwintesencji swojej wiedzy w celu rozwiązania problemu. Konsultant przejmuje od klienta problem, rozwiązuje go, przedstawia rezultaty i następnie zostawia klienta samego [Tilles 1961, s. 87–99].

Podjęta przez doradcę rola *lekarza* zakłada większe zaangażowanie klienta w proces konsultacyjny. W tym przypadku klient wskazuje jedynie symptomy (objawy) problemów w firmie, a celem konsultanta jest sformułowanie problemu i zaproponowanie rozwiązania [Schein 1990, s. 60].

Trzeci model – rola *nauczyciela*, gdy konsultant jest towarzyszem klienta w dążeniu do rozwiązania problemu [Berglas 2002, s. 86–93]. Zadaniem doradcy nie jest przejęcie problemu, wręcz przeciwnie: jego rolą jest nauczanie klienta radzenia sobie z takimi sytuacjami w przyszłości. Jest to najbardziej pożądanym model w procesie doradztwa biznesowego, jednak nie wszyscy doradcy mają wystarczające kompetencje i umiejętności do jego prowadzenia, a ponadto nie wszyscy klienci wyrażają gotowość na takie doradztwo.

2.3. Klasyczne ujęcie procesu doradczego

Proces doradczy jest przedstawiany często jako sposób analizowania i osiągnięcia poszczególnych celów. Im bardziej jasno określone są cele, tym większa pewność ich efektywnej i sprawnej realizacji [Baker 1969, s. 62–71].

Klasyczny model hierarchii celów według Turnera uwzględnia proces konsultacji składający się z ośmiu podstawowych celów ułożonych hierarchicznie, które są istotne dla klienta i doradcy [Turner 1982, s. 122], co obrazuje rys. 2.1.

Klienci oczekują realizacji celów doradczych, zaprezentowanych od strony postawy piramidy, które są zarazem lepiej rozumiane i częściej praktykowane przez doradców. Istnieją jednak procesy doradcze, których celem jest osiągnięcie pełnego spektrum. Poziomy od pierwszego do piątego są na ogół uważane za

¹ Oddziaływanie na siebie przyjaciół, rady nauczycieli, pomoc menadżerów, rodziców czy członków rodziny.

podstawowe i uzasadnione² funkcje doradztwa, choć pewne kontrowersje dotyczą punktu piątego, czyli uczestnictwa konsultanta w implementacji rozwiązania. Cele od szóstego do ósmego są uważane za najlepsze dla procesu doradczego dla klienta i doradcy, jednak stają się istotne tylko wtedy, gdy cele niższe zostały wcześniej osiągnięte. Wraz z przesuwaniem się w górę piramidy wymagane są coraz większe i bardziej wyrafinowane umiejętności doradcy w procesach konsultacji i zarządzania oraz w relacjach konsultant – klient [Turner 1982, s. 121].

Rysunek 2.1. Model hierarchii celów doradczych

Źródło: Turner [1982], s. 122.

Realizacja celu z poziomu pierwszego w hierarchii polega na uzyskaniu informacji od klienta na temat dysfunkcji w organizacji. Prawdopodobnie najczęstszą przyczyną szukania pomocy przez klientów korzystających z doradztwa jest uzyskanie informacji o tym, co stanowi problem w badanej organizacji. Komplikacją może być to, że klient nie zawsze wie, na czym faktycznie on po-

² Uzasadnione, gdyż doradca powinien je realizować razem z klientem. Konsultanci traktują cele o wyższej numeracji (6–8) jako działania, które powinny być realizowane tylko i wyłącznie przez menedżerów. Nieuzasadnione jest w tym przypadku korzystanie z doradztwa.

lega. Mimo że jest właścicielem tego problemu, czasami nieprawidłowo interpretuje fakty i symptomy [Baker 1969, s. 62–71]. Doradca, realizując model eksperta, opiera się tylko na informacjach pozyskanych od klienta. Dla doradców w roli eksperta lub nauczyciela istotne jest na tym etapie jedynie to, że klient wie, że coś niepokojącego dzieje się w organizacji.

Dlatego istotny jest następny poziom – drugi, czyli dostarczanie danych, które przyczynią się do rozwiązania problemu. Informacje, które zostały otrzymane od klienta na początku procesu doradczego, nie zawsze są kompletne lub prawdziwe. Ponieważ doradca nie zawsze może opierać się na tych informacjach, powinien dążyć do samodzielnego ich pozyskania i zweryfikowania [Jay 1977, s. 84–93]. Rola eksperta nie obejmuje weryfikacji informacji pozyskanych od klienta. Realizując rolę lekarza, konsultant pozyskuje dane od klienta o symptomach (objawach) problemów w firmie. Dla doradcy w roli nauczyciela bardzo ważne jest uzyskanie jak najszerzej informacji od klienta. Odpowiednio zadaje pytania, żeby przybliżyć się do faktycznych danych. Istotna jest także możliwość wizytacji organizacji i zbieranie informacji na miejscu.

Kolejny poziom – trzeci – w hierarchii celów doradczych to dokonanie diagnozy, aby redefiniować problem. Na podstawie danych pozyskanych w poprzednich etapach stawiana jest diagnoza. Jeżeli doradca wybierze rolę eksperta, definiując problem, czerpie ze swojej wiedzy i informacji pozyskanych od klienta na pierwszym etapie procesu doradztwa. Natomiast w przypadku wyboru roli lekarza celem konsultanta jest sformułowanie problemu z danych pozyskanych od klienta w drugim etapie procesu doradczego. Doradca w roli nauczyciela wraz z klientem identyfikuje problem i podejmuje decyzję, na czym on faktycznie polega [Kesner 1997, s. 22–37; Turner 1982, s. 121–123].

Czwarty poziom w hierarchii celów doradczych – gdy już wiadomo, jakie są problemy w analizowanej organizacji – oznacza, że doradca tworzy rekomendacje w formie pisemnej lub prezentacji ustnej oraz formułuje zalecenia oparte na diagnozie. Jest to wytyczna określająca, co klient powinien zrobić, żeby problem został rozwiązany [Turner 1982, s. 121].

W zależności od decyzji doradcy w zakresie pełnionej roli i poziomu gotowości klienta, zalecenia mogą być tworzone w trójaki sposób. Po pierwsze, gdy doradca realizuje model eksperta, daje gotowe rozwiązania, zazwyczaj spisane w formie raportu. Znajdują się w nim wytyczne, co trzeba zrobić, a klient sam decyduje, czy i jak to wykona. Druga możliwość występuje, gdy konsultant przyjmuje rolę lekarza – wówczas klient po konsultacji z doradcą otrzymuje rady w formie ustnej lub pisemnej, co i jak powinien zrobić. Klient w obu powyższych przypadkach nie dostaje wsparcia ze strony konsultanta oraz nie uczestniczy w tworzeniu tego raportu [Schein 1990, s. 59]. Doradca, przyjmując jedną z powyższych dwóch ról, nie uczestniczy w dalszych fazach procesu doradczego, tym samym nie realizuje następnych celów w hierarchii celów doradczych.

Inaczej wygląda sytuacja, gdy doradca wybiera rolę nauczyciela. Na tym etapie realizacji doradca wspólnie z klientem uczestniczy w formułowaniu raportu, aby klient wiedział i rozumiał, jak i dlaczego powinny być podjęte konkretne kroki do rozwiązania zdefiniowanych wcześniej problemów. W tym modelu doradztwa klient wraz z konsultantem ustalają, co jest możliwe i wykonalne w tej konkretnej organizacji [Tilles 1961, s. 87–99].

Na piątym poziomie konsultant pomaga w realizacji zalecanego rozwiązania – bierze udział w implementacji. Ten cel doradczy z definicji może być podejmowany tylko przez konsultanta w roli nauczyciela. W literaturze przedmiotu pojawia się jednak dyskusja, czy doradca nie wciela się w ten sposób w menedżera i tym samym nie przekracza granic uzasadnionego konsultingu [Turner 1982, s. 124–125]. Uczestnictwo doradcy polega na uczeniu klienta, jak wdrożyć konkretne kroki wcześniej wspólnie określone w raporcie i jakie będą konsekwencje tej implementacji. Efektywna praca nad problemami wymaga wysokiego poziomu zaufania i współpracy, która jest rozwijana stopniowo w całym procesie doradczym. Cel takiego działania musi być jasny dla obydwu stron konsultingu [Ko 2014, s. 1–36].

Szósty poziom celów hierarchii doradztwa to budowanie konsensusu i zaangażowania wokół działań naprawczych. Klient wraz z doradcą, po przeprowadzeniu implementacji, pracują nad ewentualnymi naprawami, ulepszeniami. Działania te powinny mieć charakter wspólnego procesu z zaplanowanymi krokami postępowania, które mają skutkować konkretnymi działaniami. Realizowanie tego celu wymaga osiągnięcia wszystkich wcześniejszych celów. Konsultant musi wykazywać wysokie umiejętności analityczne i komunikacyjne oraz kompetencje w kształtowaniu relacji z klientem. Jeżeli doradztwo jest prowadzone poprawnie, to doradca może budować zaufanie u klienta i jego gotowość do przyjęcia zmian w organizacji oraz inicjować pomysły klienta [Bettencourt, Ulwick 2008, s. 109–114; Turner 1982, s. 126–127].

Uczenie klienta jest siódmym poziomem w hierarchii celów doradczych. Doradca jest w stałym kontakcie z klientem, a realizując cel, musi mieć oprócz fachowej wiedzy i kompetencji, o których była mowa wcześniej, także umiejętności dydaktyczne. Poziom ten może być realizowany tylko przez konsultanta, który podjął rolę nauczyciela. Cel ten jest realizowany w trakcie procesu doradczego, co stanowi wartość dodaną doradztwa. W ten sposób klient uczy się, jak rozwiązać podobne problemy w przyszłości. Działanie to ma charakter dwukierunkowy, gdyż konsultant także uczy się, jak przeprowadzać podobne doradztwa w przyszłości [Czarnecki 2011, s. 150].

Ostatnim celem w hierarchii celów doradczych jest poprawa skuteczności organizacji. Konsultanci, którzy realizują ten cel w swojej praktyce zawodowej, pomagając rozwiązać jeden problem, mogą przyczynić się do poprawy działania całej organizacji. Wspieranie ogólnej efektywności jest częścią działań konsul-

tanta na każdym etapie procesu doradczego. Konsultant powinien mieć holistyczny punkt widzenia na organizację i analizować wpływ zaproponowanego rozwiązania na działanie w przyszłości. Czasami skuteczne wdrożenie proponowanych rozwiązań wymaga nie tylko nowych koncepcji i technik zarządzania, przeobrażenia postaw, pełnionych funkcji i zmiany przywilejów, ale zmiany celów organizacji [Turner 1982, s. 128].

Komplet celów doradczych prezentowanego powyżej modelu, ze względu na treści i zakres może być realizowany przez doradcę w roli nauczyciela.

2.4. Proces doradczy wynikający z procedur unijnych

Większość działań doradczych w Polsce jest efektem pozyskanych i wykorzystywanych funduszy unijnych, dlatego proces doradczy jest uzależniony od procedur związanych z rozliczaniem tych funduszy. Procedury, tworzone dokumenty, dobór doradców są weryfikowane m.in. przez Urząd Marszałkowski. Urzędnicy, którzy dysponują wiedzą ogólną i nie są zapoznani ze specyfiką firmy, z problemami wymagającymi konsultingu i możliwościami rozwiązań, oceniają i weryfikują otrzymane dokumenty. Niespełnienie tych niedoprecyzowanych kryteriów oceny może skutkować negatywną ewaluacją procesu doradczego³.

Poniżej przedstawiono proces doradczy⁴, który autorka realizuje w swojej praktyce zawodowej. Składa się on z kilku kroków, które muszą następować po sobie i żadnego z nich nie można ominąć.

Krok pierwszy polega na prezentacji w bazie doradców tych, którzy są dostępni. Model hierarchii celów doradczych nie obejmuje tego poziomu. Są to zdarzenia, które odbywają się przed procesem doradczym.

Następnie w kroku drugim firma, która chce skorzystać z doradztwa, zgłasza dokument – „deklarację przystąpienia do doradztwa” (DPD) – w trakcie kontaktu bezpośredniego lub też mailem do dyrektora projektu lub doradcy wiodącego. Kroki drugi odnosi się do sytuacji, kiedy firma zdaje sobie sprawę z tego, że ma problem i chce go rozwiązać. W modelu hierarchii celów doradczych uwzględnia się ją jako poziom pierwszy; zdarzenie to rozpoczyna proces doradczy.

Po zgłoszeniu deklaracji DPD następuje krok trzeci. Polega on na spotkaniu klienta z doradcą wiodącym, w trakcie którego odbywa się wspólna diagnoza potrzeb doradczych oraz wspólny wybór składu grupy doradczej. Przebieg spotkania ma następującą sekwencję. Doradca prezentuje cele i zasady korzystania z usług doradczych, a po tym następuje weryfikacja problemów

³ Niespełnienie kryteriów ewaluacyjnych skutkuje przede wszystkim utratą dotacji i koniecznością zwrotu jej kwoty, jednak pozostaje bez związku ze skutecznością przeprowadzonego procesu.

⁴ Proces doradczy opisany na podstawie materiałów dostępnych na stronie Pro-Akademia <http://www.szkolenia.proakademia.eu/teksty/doradztwo-dla-firm>.

doradczych firmy, zgłoszonych w DPD. Na podstawie tych informacji zostaje wyłoniona grupa doradcza, charakteryzująca się kompetencjami do zidentyfikowania problemów doradczych. Klient określa wstępne oczekiwania w stosunku do produktów końcowych doradztwa, a także zostaje ustalony termin spotkania z grupą doradcą. W ten sposób powstaje dokument „wstępna karta usługi doradczej” (WKUD).

Krok czwarty polega na utworzeniu grupy doradczej. Doradca wiodący przekazuje WKUD wyznaczonym doradcom.

Spotkanie z grupą doradcą to krok piąty procesu doradczego. Przebieg spotkania koordynuje doradca wiodący. W trakcie spotkania każdy doradca prezentuje szczegółowy zakres oferowanej usługi doradczej, będącej odpowiedzią na problemy zidentyfikowane w WKUD wraz z określeniem liczby godzin zaplanowanych na jej realizację oraz rezultatem końcowym. Po odniesieniu się klienta do przedstawionych propozycji podpisywana jest „karta usługi doradczej” (KUD), będąca formą kontraktu między klientem a doradcą/doradcami. Karta zawiera terminy i sposób komunikacji między doradcami a klientem. Następnie doradca wiodący zamyka spotkanie, przypisując doradcom podział pracy nad dokumentem końcowym realizującym doradztwo, jakim jest indywidualna strategia rozszerzenia działalności. Powstają następujące dokumenty: wstępna karta usługi doradczej oraz karta usługi doradczej.

Kroki od trzeciego do piątego z procedury prowadzenia działań doradczych odnoszą się do drugiego poziomu modelu hierarchii celów doradczych, czyli dostarczenia danych, które przyczynią się do rozwiązania problemu.

Ostatni, szósty krok procesu doradczego polega na przygotowaniu i prezentacji indywidualnej strategii rozszerzenia działalności. W trakcie tego procesu doradcy, we współpracy z firmą, realizują zadania sformułowane w karcie usługi doradczej. Ważne jest, aby doradca zaangażował firmę w działanie w maksymalnym możliwym zakresie, w celu umożliwienia firmie pozyskania jak największego zakresu umiejętności związanego z wykonywaną aktywnością. Każdy z doradców przekazuje wstępną wersję swojego opracowania doradcy wiodącemu, zgodnie z założeniami zawartymi w minimum do strategii rozwoju działalności firmy oraz „planu montażu finansowego”⁵. Doradca wiodący przeprowadza analizę zgodności przedstawionych propozycji z diagnozą potrzeb firmy i założeniami projektu. W przypadku rozbieżności kontaktuje się z właściwym doradcą w celu wprowadzenia przez niego zmian i uzupełnień. Na spotkaniu podsumowującym z firmą następuje prezentacja wypracowanych rezultatów. Firma potwierdza przyjęcie usługi doradczej poprzez podpisanie protokołu odbioru usług doradczych i wypełnienie kwestionariusza oceny procesu doradczego.

⁵ Nazwa użyta w procedurze doradczej firmy Pro-Akademii.

Krok szósty procedury przyczynia się do realizacji następnych poziomów z modelu hierarchii celów doradczych – od drugiego do czwartego. Klient na spotkaniu z doradcami dostarcza danych, które mają przyczynić się do rozwiązania problemu. Realizując poziom trzeci, przeprowadza się diagnozę w celu wskazania problemu. Ostatnim realizowanym poziomem jest stworzenie rekomendacji, przekazywanej w formie raportu.

Charakter spotkań poszczególnych doradców z klientem jest uzależniony od tego, jaką rolę – eksperta, lekarza, czy nauczyciela – wybrali doradcy. W zależności od tego konsultanci opierają się na informacjach dostarczonych od klienta lub uzupełniają je o dane faktyczne, istotne i potrzebne do identyfikacji problemu. Najbardziej pożądanym modelem doradztwa w tej procedurze jest rola nauczyciela.

Podpisanie karty doradczej finalizuje proces doradztwa. Jeżeli klient jest zadowolony, potwierdza to podpisem. Jeśli nie jest zadowolony, nie potwierdza, czyli nie podpisuje dokumentu, mimo że doradztwo zostało przeprowadzone, a dokumenty są przygotowane.

W trakcie tego kroku powstają następujące dokumenty: minimum do strategii i rozwoju działalności firmy oraz planu montażu finansowego, protokół odbioru usług doradczych, kwestionariusz oceny procesu doradczego.

Zaprezentowany proces doradczy nie przewiduje uczestnictwa doradcy w implementacji i następnych wyższych poziomach modelu hierarchii celów doradczych, z dwoma wyjątkami. Po pierwsze, jeżeli doradca wybrał rolę nauczyciela, realizuje poziom siódmy – uczy klienta. Po drugie, doradcy uczestniczący w procesie są ekspertami w wybranych dziedzinach, a wspólnie wypracowany efekt końcowy ma przyczynić się do realizacji najwyższego poziomu hierarchii celów doradczych, czyli do poprawy skuteczności organizacji.

Trzeba pamiętać, że w trakcie prowadzenia doradztwa należy trzymać się zasad postępowania, chociaż zdarzają się sytuacje, w których klienci nie wywiązują się ze swojej roli [Jay 1977, s. 84–92], np. przedłużają moment podpisania karty doradczej w celu pozyskania bezpłatnie porad.

2.5. Podsumowanie

Dobrymi doradcami są praktycy, nie „kaznodzieje”, natomiast praktyki, które stosują, muszą być zgodne z ich przekonaniami. Gdy proces konsultingu stymuluje eksperymenty w celu podniesienia skuteczności zarządzania, może to być najcenniejszy wkład do praktyki zarządzania [Turner 1982, s. 128].

To, jaka rola doradcy i model doradztwa zostaną zastosowane w każdym poszczególnym przypadku jest wypadkową dwóch czynników: tego, jakie umiejętności i wiedzę posiada doradca oraz na jaki zakres usługi klient jest gotowy. Jeżeli doradca nie ma predyspozycji do bycia nauczycielem (coachem), to nie

powinien wykonywać takiej pracy zawodowo. Natomiast jeżeli klient potrafi zaakceptować wyłącznie gotowe rozwiązania [Jay 1977, s. 92], doradca musi się do tego dostosować i w ten sposób przeprowadzić doradztwo.

Bibliografia

- Baker J., Schaffer R., 1969, *Making Staff Consulting More Effective*, „Harvard Business Review”, Vol. 47, January/February, Issue 1, s. 62–71.
- Barker R. T., Gower K., 2009, *Use of Uncertainty Reduction and Narrative Paradigm Theories in Management Consulting and Teaching: Lessons Learned*, „Business Communication Quarterly”, September, s. 338–341.
- Berglas S., 2002, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, June, Issue 6, s. 86–93.
- Bettencourt L., Ulwick A., 2008, *The Customer-Centered Innovation Map*, „Harvard Business Review”, May, s. 109–114.
- Chrościcki Z., 1997, *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Czarnecki J., 2011, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jay A., 1977, *Rate Yourself as a Client*, „Harvard Business Review”, Vol. 55, July/August, Issue 4, s. 84–92.
- Kesner I., Fowlerwhen S., 1997, *Consultants and Clients Clash*, „Harvard Business Review”, November/December, s. 22–37.
- Ko D.-G., 2014, *The Mediating Role of Knowledge Transfer and the Effects of Client-Consultant Mutual Trust on the Performance of Enterprise Implementation Projects*, Information & Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.04.001>.
- Schein E., 1990, *General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, Spring, s. 57–64.
- Szeloch Z., 1992, *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Krajowe Wyd. Gospodarcze, Ruda Śląska.
- Tilles S., 1961, *Understanding the Consultant's Role*, „Harvard Business Review”, Vol. 39, November/December, Issue 6, s. 87–99.
- Turner A., 1982, *Consulting is More than Giving Advice*, „Harvard Business Review”, Vol. 60, September/October, Issue 5, s. 120–129.

Katarzyna Caban-Piaskowska

SELECTED CONSULTANT'S ROLES IN CONSULTATION PROCESS

(Abstract)

The aim of the paper is to present selected consultant's roles, when executing counseling process, depending on his/her skills and customer willingness to participate in counseling. This paper describes two models of the counseling process, selected in a targeted manner. The first is chosen for its classical approach, and the second is employed by the author of the article at her work.