

## ROZDZIAŁ 3

### Realizacja procesu komunikacji w doradztwie biznesowym

*Katarzyna Caban-Piaskowska\*, Magdalena Zalewska-Turzyńska\*\**

#### 3.1. Wprowadzenie

Oddzielenie własności od zarządzania implikuje konsekwencje w postaci powszechnie występującego zawodu menedżera. Nie każdy właściciel narzuca sobie obowiązek prowadzenia i rozliczania własnej firmy, znajomości tajników jej funkcjonowania i rozpoznania potrzeb uczestników organizacji oraz potrzeb jej klientów. Niektórzy podejmują taki trud – z różnym skutkiem, inni zatrudniają wykwalifikowanych menedżerów, jeszcze inni korzystają z doradców. Na tym polu rysuje się szeroka gama wyspecjalizowanych ofert usług konsultacyjnych. Są one realizowane głównie w procesie komunikacji, której przebieg jest uzależniony od roli, jaką pełni konsultant. Powyższe przyczyniło się do określenia celu niniejszego rozdziału jako wskazanie i zanalizowanie sposobów komunikowania stosowanych przez doradców pełniących określone role. Tak postawionemu celowi podporządkowano układ treści. Na wstępie nazwano proces doradczy i dokonano klasyfikacji doradców ze względu na pełnione przez nich role – eksperta, nadzorcy i nauczyciela. Następnie określono typ komunikacji, rodzaj kanału komunikacyjnego inicjatora relacji i osobę zamykającą proces komunikowania się w poszczególnych rolach doradczych.

---

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

\*\* Dr inż., adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania, Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania.

### 3.2. Identyfikacja ról w procesie doradczym

W polskiej literaturze przedmiotu niewiele jest pozycji dotyczących doradztwa biznesowego, natomiast istnieje bardzo duża liczba pozycji dotyczących doradztwa zawodowego. W pozycjach tych doradztwo jest rozumiane jako udzielanie pomocy [Pisula 2010, s. 57]. Doradztwo zwane jest także consultingiem lub konsultowaniem – nazwy te są równoważne i stosowane zamiennie [*Słownik...* 2011, s. 148]. Consulting to szeroka gama usług, od definiowania strategii firmy, poprzez reorganizację i zarządzanie finansowe, aż po zarządzanie kapitałem ludzkim oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań informatycznych [*Konsulting...* 2014].

Doradztwo to więcej niż dawanie rad [Turner 1982, s. 120–131], to przede wszystkim rozwiązywanie problemów klienta. W tym celu obydwie strony, czyli doradca i klient, muszą się ze sobą komunikować.

Istnieją trzy modele doradcy – klasyfikacja ta opiera się na pełnionej przez niego roli: rola eksperta (wykonawcy), nadzorcy (lekarza) i rola nauczyciela (pomocnika) [Schein 1990, s. 57–64].

Doradca w roli *eksperta* podejmuje działania interwencyjne, dostarcza kwintesencję 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]. W tej roli konsultant nie oczekuje od klienta zaangażowania. W czasie procesu konsultacyjnego – niezależnie jak długiego – nie wizytuje badanej przez siebie organizacji. W skrajnych przypadkach doradca nigdy nie pojawia się w organizacji, nie widzi jej, opiera się jedynie na informacjach dostarczonych przez klienta, czasami tylko w trakcie pierwszego i jedyne spotkanie. Z tej przyczyny doradca przyjmuje założenia, które nie muszą być prawdziwe – np. o tym, że klient sam wie, na czym polega problem w firmie lub że potrafi poprawnie go przedstawić, albo że zdaje sobie sprawę z konsekwencji podjętej interwencji [Czarnecki 2011, s. 148]. Model ten może być stosowany np. w sytuacji, gdy klient decyduje się na zakup domu. Nie musi uczyć się, jak powinien być wybudowany, tylko chce, żeby był on wybudowany poprawnie, zgodnie ze sztuką budowlaną. W tym celu może zlecić zrobienie ekspertyzy technicznej niezależnemu inżynierowi budownictwa, którego zadaniem jest jedynie przekazanie informacji, czy dom został poprawnie wykonany, czy też nie.

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]. Doradca, przyjmując tę rolę, zakłada – co również nie musi być słuszne – że klient poprawnie opisuje

symptomy i obszar ich występowania oraz że konsultant otrzymuje rzetelną informację na temat siły występowania symptomów (że ich siła nie jest ani zawyżona, ani zaniżona), jak też, że konsultant jest przygotowany do postawienia diagnozy. Założeniem w tym przypadku jest również i to, że klient zaakceptuje przygotowaną diagnozę, przyjmie ze zrozumieniem i zrealizuje proponowaną terapię, a po rozstaniu się z konsultantem pozostanie zdrowy [Czarnecki 2011, s. 148; Schein 1990, s. 60]. Zgodnie z tym, jak model jest nazywany, powinno się go stosować, gdy klient udaje się do lekarza. Jeżeli schorzenie, z którym udaje się do lekarza, nie jest chorobą przewlekłą, np. pacjent złamał nogę, jego celem w tej sytuacji nie jest nauczenie się czegoś o złamaniach, lecz uzyskanie informacji o tym, kiedy noga się zrośnie i co ma w tym celu zrobić.

Trzeci model konsultanta, rola *nauczyciela*, w odróżnieniu od dwóch wyżej wskazanych ról wymaga wprowadzenia rozróżnienia między treścią i procesem. Proces to sposób rozwiązania zadania. Konsultacja jest udzielana i opracowywana zarówno od strony treści, jak i procesu, a model konsultanta zakłada, że jest on towarzyszem konsultowanego w dążeniu do rozwiązania problemu [Berglas 2002, s. 86–93]. Treść to – podobnie jak w poprzednich modelach – fakty, dysfunkcje, symptomy, które są na tyle poważne, iż należy się nimi podzielić z innymi w celu ich rozwiązania [Czarnecki 2011, s. 148; Schein 1990, s. 60]. Konsultant nie przejmuje problemu, wręcz przeciwnie – jego rolą jest nauczenie klienta radzenia sobie z takimi sytuacjami w przyszłości. W tym modelu, dzięki interwencji konsultanta, to klient autonomicznie dostrzega, rozumie, interpretuje, zdarzenia i na tej podstawie podejmuje różne decyzje i działania przy pomocy doradcy [Czarnecki 2011, s. 148]. Model ten powinien być stosowany przez doradców biznesowych, gdyż celem w takiej konsultacji dla doradcy i klienta powinno być nauczenie tego drugiego sprawnego reagowania, jeśli sytuacje takie w przeszłości się powtórzą. Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy klienci są gotowi na przyjęcie takiej formy pomocy.

Różne rodzaje doradztwa są dostosowane do odmiennych sytuacji. To, na jaki model doradztwa zdecyduje się konsultant, zależy od rodzaju działania, typu charakterologicznego, umiejętności doradcy i rodzaju pomocy, jakiej oczekuje klient [Baker, Schaffer 1969, s. 70–71]. Realizując proces doradczy – niezależnie od wybranej przez konsultanta roli – należy dostosować sposób komunikacji z klientem do jego potrzeb, umiejętności wymagań i preferencji. Poniżej określono potrzeby komunikacyjne wymagane podczas realizowania wskazanego modelu konsultacji.

### 3.3. Komunikacja jako narzędzie realizowania roli doradczej

Każdy proces komunikacji międzyludzkiej<sup>1</sup>, co oczywiste, jest realizowany przez przynajmniej dwie strony – nadawcę, którym w tym przypadku jest podmiot konsultowany, i odbiorcę, czyli konsultanta. Takie jednoznaczne zdefiniowanie ról należy wyjaśnić kolejnością komunikatów wydawanych w procesie doradczym. Niezależnie od pełnionej przez usługodawcę (konsultanta) roli, musi on pozyskać informacje o zakresie przeprowadzanej usługi, a przynajmniej o wyobrażeniach lub ramowych założeniach zleceniodawcy (konsultowanego) co do kształtu zakładanej pomocy.

Do realizacji procesu komunikacyjnego pomiędzy konsultantem w roli *eksperta* a jego klientem dochodzi w sytuacjach kryzysowych, kiedy interwencja, głównie naprawcza, jest niezbędna. W takich warunkach wzajemne kontakty są nacechowane wysokim poziomem stresu [Selye 1977, s. 23–27]. W konsekwencji, także na proces komunikacji przenosi się i udziela niepewność związana z rezultatem zarówno samego procesu komunikacji podczas doradztwa, jak i efektu procesu konsultacji.

Komunikacja firmy z doradcą w roli eksperta posiada niepełne cechy dwustronności procesu. W znacznej części charakteryzują go własności procesu informowania partnera, bowiem sprzężenie zwrotne jest realizowane w sposób ułomny – zarówno nadawca, jak i odbiorca nie są w pełni zorientowani na dialog, w sensie wzajemnego porozumienia. Konsultant nie tyle zbiera dane, ile otrzymuje gotowy pakiet informacyjny od konsultowanego wraz z jego oczekiwaniami w sprawie rozwiązania problemu. Określenie tego, co stanowi problem w organizacji, również spoczywa na nadawcy, zgodnie z jego umiejętnościami, a przekazane dane są tymi, które w opinii nadawcy będą przydatne dla doradcy. Zakres informacji nie obejmuje innych obszarów. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż nadawca nie poradził sobie z tym problemem i dlatego korzysta z usług doradcy. Jednym z powodów niepowodzenia mogło być uprzednie niewłaściwe zdefiniowanie problemu [Schein 1990, s. 59], dlatego wcześniejsze próby rozwiązania nie powiodły się i sytuacja wymusiła potrzebę skorzystania z usług konsultanta. Niestety, pozostawienie zadania określenia problemu po stronie zamawiającego jest powieleniem już raz popełnionego błędu, chociaż doświadczony konsultant jest w stanie rozpoznać i zaradzić spirali niewłaściwego określania problemu. Na podstawie informacji od konsultowanego doradca jest zobowiązany wydać komunikaty i przekazać informacje dotyczące porady w zakresie wskazanego

---

<sup>1</sup> Opis procesu komunikacji interpersonalnej, także w organizacji, jest szczegółowo opracowany w literaturze [np. Potocki, Winkler, Żbikowska 2003], jednak celem niniejszego rozdziału nie jest jego rozpatrywanie.

przez zamawiającego problemu. Nie oczekuje on jednak na sprzężenie zwrotne od zamawiającego, w postaci np. wdrożenia zalecanych usprawnień w pełni lub w całości, lub na całkowitą rezygnację z implementacji proponowanego rozwiązania. Proces doradztwa kończy się zaraz po przekazaniu raportu, a doradca nie jest zainteresowany efektami konsultacji [Czarnecki 2011, s. 148]. Co bardziej symptomatyczne, ekspert nie oczekuje informacji na temat usprawnień, jakie przyniosło wprowadzenie proponowanego rozwiązania. Dlatego taki wzorzec komunikacji należy określić jako serię kolejnych interakcji, bowiem trudno je zakwalifikować jako jedną, pełną, wzajemną i współzależną wymianę wiadomości.

Informacje pochodzące od firmy są w małym stopniu ustrukturyzowane. Konsultant, jako ekspert, otrzymuje uprzednio przygotowane informacje, w żaden sposób osobiście ich nie weryfikuje, a co więcej, w początkowej fazie procesu doradczego nie specyfikuje zamówienia na konkretne informacje [Turner 1982, s. 121–123]. W przypadku odczuwania przez konsultanta luki informacyjnej prosi on o uzupełnienie danych, których ilość i jakość jest uzależniona wyłącznie od nadawcy – jego chęci ich przekazania i umiejętności przygotowania, co nie jest sprawdzane przez odbiorcę. Reasumując, nadawca filtruje [zob. Adler, Rosenfeld, Proctor II 2006, s. 180–207] przekazywane informacje, unikając tych, które stawiają go w szeroko pojętym złym świetle (np. praca na czarno, bez wymaganych zabezpieczeń, ponad siły, w ponadwymiarowym czasie itp.).

Realizując komunikację w doradztwie zgodnie ze wzorem eksperckim, korzysta się z głównie z komunikacji pisemnej, przekazując informacje w postaci odnośnych dokumentów. Często są również kontakty telefoniczne w celu uzupełnienia potrzeb informacyjnych – albo przez synchroniczne wypełnienie luki w czasie rozmowy, albo asynchronicznie przez prośbę o przesłanie brakujących dokumentów.

Podjęta przez doradcę rola *nadzorcy – lekarza* implikuje komunikację wzajemną z poprawnie realizowanym, formalnym sprzężeniem zwrotnym. Ponieważ zakłada się, że klient nie ma wystarczających kompetencji do definiowania problemu, unika się powielenia niewłaściwego określenia obszaru doradczego. Diagnozowanie problemu odbywa się głównie za pomocą procesu komunikacji: klient wskazuje przejawy nieprawidłowości w organizacji, konsultant dopytuje, doprecyzowuje, wyjaśnia wątpliwości i niejasności, by w konsekwencji prawidłowo nazwać problem [Tilles 1961, s. 87–99]. Oczywiście także korzysta z dokumentów firmy, nie jest to jednak jedyne źródło informacji. Proces komunikowania się jest więc przeprowadzany z pełnym i prawidłowym wykorzystaniem dwustronnej komunikacji zwrotnej. Konsultant jest zobowiązany ocenić, czy opisywane przez klienta symptomy są przedstawione we właściwej proporcji w stosunku do rzeczywistych zdarzeń zaistniałych w organizacji [Kesner 1997, s. 22–37]. Na tej podstawie konsultant, po sformułowaniu problemu, proponuje

rozwiązanie, przy wdrożeniu którego – jak w przypadku roli eksperta – nie jest zobowiązany pełnić asysty. Ma on jedynie nadzieję, że klient poprawnie wprowadzi proponowane zmiany i że przyniosą one spodziewany skutek.

Komunikacja prowadzona pomiędzy konsultowanym a konsultantem realizowana jest w sposób formalny za pomocą dokumentów, ale również przez spotkania, na których strony prowadzą dialog. Konsultant odpowiednio zadaje pytania i przybliża się do potrzebnych informacji, bowiem klient może mijać się z prawdą, unikając w ten sposób niewygodnych spraw [Turner 1982, s. 121–123]. Z punktu widzenia komunikacji w procesie doradczym realizowanym na podstawie nadzorczej roli doradcy obydwie strony muszą się ze sobą porozumiewać oraz wzajemnie zrozumieć swoje racje i potrzeby.

**Tabela 3.1.** Charakterystyka procesu komunikacyjnego realizowanego przez doradcę wypełniającego określoną rolę

Kryterium	Rola eksperta (wykonawcy)	Rola nadzorcy (lekarza)	Rola nauczyciela (pomocnika)
Określający problem	konsultowany	konsultant	wspólnie: konsultowany i konsultant
Dominujący kanał komunikacyjny	komunikaty w większości w formie pisemnej (dokumenty)	formalny pisemny i ustny	ustny w trakcie wspólnych spotkań, pisemny (dokumenty)
Uzupełnianie informacji	nie stosuje się	stosowane rzadko	częste kontakty w celu uzupełniania informacji
Ostatnie ogniwo procesu doradztwa	konsultant (nie śledzi wprowadzenia zmian, stopnia realizacji i rezultatów)	konsultowany – podpisując kartę przeprowadzonego doradztwa	konsultowany z konsultantem – oceniają wyniki wprowadzenia doradzanych działań naprawczych
Sprzężenie zwrotne	dla konsultanta nie jest niezbędne podczas realizacji roli	występuje na etapie diagnozy problemu	niezbędne dla prawidłowości przebiegu procesu – realizowane w pełnym wymiarze
Typ komunikatów	wyłącznie formalny	głównie formalne	formalne i nieformalne

Źródło: opracowanie własne.

Wzór doradcy w roli *nauczyciela* jest najbardziej pełnym sposobem rozwiązywania problemu organizacji, pociągającym za sobą kompletny, właściwy i prawidłowy proces komunikacji. Konsultant i konsultowany są bowiem partnerami w dążeniu do rozwiązania problemów organizacji. Konsultant podejmuje dialog z klientem w celu uzgodnienia obszaru problemowego – wartością doda-

ną jest nauczenie go, jak określać problemy, tak by klient był w przyszłości w stanie sam je definiować [Ko 2014, s. 1–36]. Wówczas wyznacza się to, czego konsultowany potrzebuje, a nie czego chce [Berger, Calabrese 1975]. Co więcej, podczas komunikacyjnych kontaktów z klientem omawia się możliwości rozwiązania problemów oraz możliwości wprowadzenia zaproponowanych rozwiązań, by w konsekwencji wspólnie podjąć decyzję dotyczącą konkretnego rozwiązania bądź rozwiązań skierowanych do realizacji i – wreszcie – by towarzyszyć konsultowanemu we wprowadzaniu uzgodnionego rozwiązania i w ocenie efektów wdrożenia [Barker, Gover 2009]. Podczas realizowania procesu doradczego kontakty pomiędzy stronami w naturalny sposób zacieśniają się (m.in. z powodu ilości wspólnie spędzonego ze sobą czasu), a kontakty komunikacyjne z formalnych ewoluują w kierunku nieformalnych.

Charakterystyka procesu komunikacyjnego w procesie doradczym z uwzględnieniem pełnionych przez doradców ról przedstawiona została w tab. 3.1.

### 3.4. Podsumowanie

Z punktu widzenia praktyki biznesu nie istnieją tzw. „złe role doradcze” czy bardziej korzystne role od innych. Zasada jest prosta: realizowaną rolę należy dobrać do zaistniałego w firmie problemu oraz w zależności od umiejętności doradcy. Niektórzy klienci, z różnych powodów, nie chcą lub nie potrafią zaangażować się w proces doradczy, nie interesuje ich nauczenie się sposobu rozwiązywania problemu, są natomiast zainteresowani szybkim jego wyeliminowaniem i wówczas sięgają po doradcę w roli eksperta [Jay 1977, s. 92]. Inni, pragnąc uczyć się przez całe życie, korzystają z oferty proponowanej przez doradcę nauczyciela.

Proces komunikacyjny realizowany w ramach każdej z ról w różnym stopniu odpowiada klientowi, bowiem poświęcenie wysiłku i czasu na prowadzenie wymiany komunikatów powinno skutkować rozwiązaniem problemu. Jednak uzgadnianie zarówno obszaru problemu, jak i sposobu rozwiązania jest czasochłonne i niektórzy klienci nie chcą się weń angażować.

### Bibliografia

- Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., 2006, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- 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.
- Berger C. R., Calabrese R. J., 1975, *Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication*, „Human Communication Research”, No. 1, s. 99–112.
- 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.
- 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> (dostęp 25.04.2014).
- Konsulting – doradztwo biznesowe i gospodarcze*, 2014, Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/index.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/index.htm) (dostęp 25.04.2014).
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2003, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Pisula D., 2010, *ABC doradcy zawodowego. Rozmowa doradcza*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Schein E., 1990, *General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, Spring, s. 57–64.
- Selye H., 1977, *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Słownik języka polskiego*, 2011, PWN, Warszawa.
- Tilles S., 1999, *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, Magdalena Zalewska-Turzyńska

## REALIZATION OF COMMUNICATION PROCESS IN BUSINESS CONSULTING

(Abstract)

The aim of the chapter is to show and analyse communication methods applied by consultants playing various roles in business consulting. To achieve this goal, first, the consulting process is defined and consultants are classified accordingly to the roles they play as experts, supervisors and teachers. Finally, a type of communication, a type of communication channels, a person initiating the relation and a person closing the communication process for every consulting role are defined.