

# **Личность консультанта как субъекта управления**

# Базовые ценности и принципы

## Консультант:

- занимается профессиональной деятельностью только в границах своей компетентности
- открыт всему новому, но применяет новые методики только после их изучения, прохождения обучения у компетентных специалистов
- в областях, где отсутствуют четкие стандарты и методики, делает все для снижения рисков клиента и повышения эффективности своей работы
- обсуждает с клиентами вопросы конфиденциальности и ограничения на использование полученной информации
- осуществляет индивидуальный подход к клиенту
- неукоснительно соблюдает договорные обязательства, но в случае изменения ситуации сообщает о новых обстоятельствах клиенту для выработки компромисса
- несет персональную ответственность за результат
- соблюдает законодательство

# Этический кодекс поведения консультанта

Доброжелательные  
искренние  
отношения с  
клиентом

Учет ценностей,  
принципов и норм  
организации  
клиента

Строгое  
соблюдение  
договорных  
обязательств

Разграничение  
личных и  
профессиональных  
отношений с  
клиентом

Недопущение  
конфликтов

Учет реакции  
клиента на свои  
действия,  
постоянная  
«обратная связь»

Терпимое  
отношение к  
негативному  
поведению  
клиента

Недопущение  
формализма

Ориентация на  
долгосрочные  
отношения с  
клиентом

# Требования к консультантам (по А.И. Пригожину)

- **Творчество, креативность, способность к инновациям**
- **Аналитический склад ума, способность проводить диагностику, разрабатывать методики решения конкретных организационных проблем**
- **Организаторские способности, умение оформлять договоры, решать вопросы с организацией рабочего времени, места, процессов**
- **Лидерство, мотивация, координация работы, представительство и связь с клиентурой**
- **Исполнительские способности, умение напряженно и качественно работать, нести ответственность, эффективно использовать наработанные методики**

# Требования к консультанту (по М. Кубру)

## Интеллектуальные способности

\* Быстрое усвоение материала, аналитический склад ума (навыки анализа, синтеза, обобщения), творческое воображение, оригинальное мышление

## Способность понимать людей и работать с ними

\* Уважение мнения других людей, умение налаживать контакты, завоевывать доверие и уважение, умение слушать, способность учить, убеждать и побуждать, вежливость и хорошие манеры

## Интеллектуальная и эмоциональная зрелость

\* Стабильность в поведении и действиях, независимость в выводах, способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью, самоконтроль и адаптируемость в меняющихся условиях

## Личная напористость и инициатива

\* Нужная степень самоуверенности, здоровое честолюбие, дух предпринимательства, инициатива и самообладание

## Этика и честность

\* Альтруизм, честность, способность осознать границы собственной компетентности, способности признавать ошибки и извлекать уроки из неудач

## Физическое и умственное здоровье

\* Способность переносить рабочие и бытовые нагрузки

# Требования к консультанту (по А.О. Блинову, В.А. Дресвянникову)

- Достаточный опыт работы в принятой сфере, определенный социальный и профессиональный статус
- Высокие интеллектуальные качества и умение использовать их как товар
- Наличие современного методического и технологического инструментария
- Умение работать информацией (собирать и анализировать факты, делать выводы, вырабатывать рекомендации)
- Быть готовым к постоянному обучению и развитию
- Быть ориентированным на положительные социальные взаимоотношения, экстравертность, толерантность
- Иметь целеустремленность, оптимизм, твердость в отстаивании своей позиции
- Обладать мобильностью, физическим здоровьем и стрессоустойчивостью

# Различия между хорошим и плохим консультантом

Плохой консультант	Хороший консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительные факты, связанные с организацией и задает вопросы в форме «Как мне известно, Вы... Что это дает?»
Подает предложение в форме своих рекламных буклетов	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента
Говорит о своих достижениях, чтобы доказать, что он лучший	Старается помочь клиенту, высказывая идеи давая практические советы до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи

# Различия между хорошим и плохим консультантом

Плохой консультант	Хороший консультант
<p data-bbox="112 347 913 525">Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме</p>	<p data-bbox="981 347 1879 646">Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают его знания терминологии, фактов, цифр, событий</p>
<p data-bbox="83 675 942 789">Высказывает свои суждения в запелляционной форме</p>	<p data-bbox="1058 675 1812 911">Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них</p>
<p data-bbox="121 943 913 1122">Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме</p>	<p data-bbox="981 943 1879 1236">Интересуется не только фирмой в целом, но и личным положением сотрудников, их суждениями о проблемах компании</p>
<p data-bbox="73 1272 952 1322">Больше говорит, чем слушает</p>	<p data-bbox="991 1272 1870 1379">Умеет выслушать клиента, не устраивая допроса</p>

# Различия между хорошим и плохим консультантом

Плохой консультант	Хороший консультант
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, оказывает помощь в определении из плюсов и минусов
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично
Не запоминает высказываний и комментариев клиента	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент

# Различия между хорошим и плохим консультантом

Плохой консультант	Хороший консультант
<p>Во время своего выступления перед руководителями и специалистами компании придерживается заранее заготовленного текста</p>	<p>Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу, даже если они прерывают заранее заготовленную речь</p>
<p>Не реагирует на возражения клиента или реагирует формально</p>	<p>Отвечает на возражения клиента по существу</p>
<p>Всегда задает вопросы «в лоб»</p>	<p>Старается избегать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение</p>

**Построение  
взаимоотношений  
«консультант – клиент»**

# Классификация ролей консультанта

**Пропагандист**

- Обучает клиента и разрабатывает программы

**Технич. эксперт**

- Дает информацию и предложения по вопросам политики и практики

**Инструктор / преподаватель**

- Обучает клиента и разрабатывает учебные программы

**Помощник в решении проблем**

- Предлагает альтернативы и участвует в решениях

**Специалист по поиску альтернатив**

- Выявляет альтернативы и ресурсы для клиента, помогает оценить последствия

**Исследователь**

- Собирает данные и стимулирует мышление

**Специалист по процессам**

- Наблюдает за процессами решения проблемы и обеспечивает обратную связь

**Психоаналитик**

- Поднимает вопросы для рефлексии (размышления)

# Пропагандист

- консультант пытается повлиять на клиента
- Позиционная (контактная) пропаганда – консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбирал определенные товары или услуги или принял определенные ценности
- Методологическая пропаганда – консультант старается воздействовать на клиента, чтобы тот активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы

# Технический консультант

- консультант посредством специальных знаний, умений и профессионального опыта оказывает определенные услуги клиенту

Клиент отвечает за определение целей консультирования



Консультант отвечает за успешное воплощение замысла клиента благодаря своему знанию и опыту

# Инструктор (преподаватель)

- консультант организует периодический или постоянный инструктаж (обучение) в пределах «системы клиента»

Клиент формирует свое видение системы и ставит задачу по организации обучения



Консультант делится информацией, инструктирует, передает опыт, развивая потенциальные возможности сотрудников организации, необходимые для успешного функционирования системы клиента

# **Помощник в решении проблем – роль, подразумевающая равное с клиентом участие в решении его проблем, дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий для решения проблем**

## **Консультант помогает:**

- ✓ Сохранять объективность на стадии диагноза**
- ✓ Определять реальные зависимые и независимые переменные, которые воздействуют на причины и решение проблемы**
- ✓ Взвешивать возможные альтернативы**
- ✓ Классифицировать причинно-следственные связи, которые могут повлиять на альтернативы**
- ✓ Синтезировать и разрабатывать программы действий для эффективного решения проблемы**

# Специалист по нахождению альтернатив – консультант предлагает на выбор несколько альтернатив решения и определяет сопутствующий риск

Клиент обозначает проблему



Консультант устанавливает критерии оценки, разрабатывает причинно-следственные связи и набор стратегий для каждой из альтернатив



Клиент принимает решение на основе информации консультанта

# **Исследователь**

**- консультант, ответственный за поиск и обнаружение фактов**

***Влияние консультанта на систему клиента обусловлено:***

- Выбором источников данных***
- Использованием методики, предполагающей большее или меньшее участие клиента в сборе и анализе данных***
- Формой представления данных***

# **Специалист по процессам – консультант по межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы (внедрения изменений)**

## **Консультант:**

- Формирует способность клиента ставить диагноз для решения проблем, фокусируя внимание не на том, какие задачи выполняются, а как это происходит**
- Помогает клиенту интегрировать межличностные и групповые навыки и умения с целевой активностью для достижения оптимальных взаимоотношений**

# Психоаналитик

– консультант стимулирует клиента к принятию решений через рефлекссию, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию

*Консультант:*

▣ *Выразительный собеседник*

▣ *Арбитр*

▣ *Философ*

▣ *и т.д.*

# Роли консультанта в зависимости от модели консультирования

Медицинская

Роль консультанта - советчик

Инженерная

Роль консультанта – содействие в осуществлении принятого решения, уточнение решения

Процессуальная

Роль консультанта - сотрудничество

# Методы воздействия на систему клиента

Демонстрация  
технических  
знаний

Проявление  
профессионально  
й честности в  
работе

Использование  
настойчивого  
убеждения

Выработка общего  
взгляда

Использование  
участия и доверия

Использование  
поощрений и  
наказаний

Формирование  
благосклонности

# Профессиональное самосохранение личности консультанта

- **взаиморазвитие личности и деятельности, обеспечивающее продуктивное профессиональное развитие**

*Цель – гармонизация внутреннего психического развития личности и внешних условий социально-психологической жизни*

# Технологии профессионального самосохранения

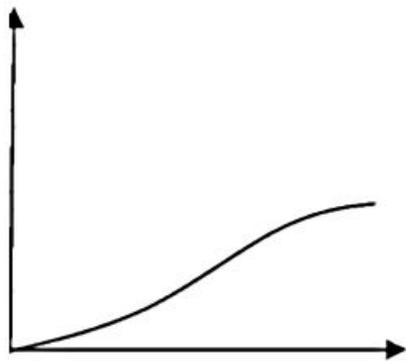
Основа – здоровый образ жизни

(позитивное мышление, преодоление стрессов, навыки саморегуляции эмоций, физическая активность и т.д.)

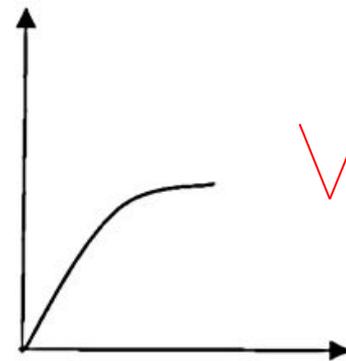
самофутурирования	коучинга	распознавания и противодействия манипуляциям	самоменеджмента	управления конфликтами	самосохранения	порождения доминирующих мыслей об успехе
-------------------	----------	--	-----------------	---------------------------	----------------	--

ТЕХНОЛОГИИ

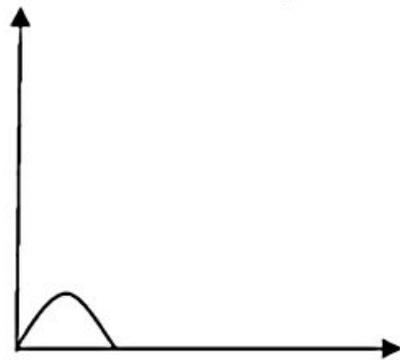
# Варианты начала жизненного цикла отношений



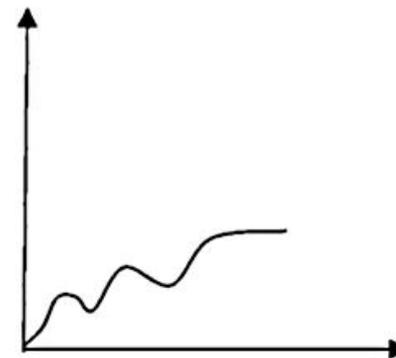
Длительное узнавание



Быстрое вхождение



Провал



Неустойчивые отношения

# Матрица модели взаимодействия по шкале доверия и понимания



# Матрица модели взаимодействия по шкале доверия и понимания

<p><u>Продолжение переговоров</u> Есть доверие, но недостаточно понимания для заключения консалтингового договора или продолжения начатых работ</p>	<p><u>Разрыв отношений или?</u> Отсутствие доверия и взаимопонимания зачастую приводит к прекращению контакта, но при дополнительных усилиях возможен переход в другие позиции</p>
<p><u>Продуктивные взаимодействия</u> На основе доверия и взаимопонимания успешно реализуется проект консалтинга</p>	<p><u>Установление точек контакта</u> Понимание взаимных требований и условий при отсутствии доверия требует проведения дополнительных встреч, для перехода к эффективному взаимодействию</p>

# **Факторы, влияющие на взаимодействие клиент - консультант**

- Степень совпадения культуры консультанта и клиента**
- Цель (намерение), с которой клиент приглашает консультанта**
- Характер и темп допустимых изменений**
- Степень удовлетворения ожиданий консультанта и клиента при непосредственном взаимодействии**
- Фазы жизненного цикла взаимодействий клиента и консультанта**

# Материальная мотивация консультантов

Внутренний консультант	Внешний консультант
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Повременно-премиальная система оплаты труда</li></ul> <p>Премии за результаты и качество работы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- по завершении этапа работы</li><li>- после завершения всей работы</li><li>- в привязке ко времени (помесячные, квартальные и т.д.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Повременная оплата труда</li><li>✓ Фиксированная (недифференцированная, паушальная) оплата</li><li>✓ Процент от стоимости объекта консультирования или результата (1-2%)</li><li>✓ Комбинированная оплата</li></ul>

# Нематериальная мотивация консультанта

- Престиж
- Свободная организация труда
- Профессиональный и личностный рост
- Возможность творчества (например, публикации)
- Большой круг общения

# Формы заключения договора

- Устный договор
- Письмо-договор
- Письменный контракт

# Примерная структура договора

- Преамбула
- Предмет договора
- Дополнительные условия договора
- Прочие условия договора

# Примерная структура договора

<p>1. Пreamбула (вводная часть)</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Наименование договора.</li><li>2. Дата подписания договора.</li><li>3. Место подписания договора.</li><li>4. Полное фирменное наименование контрагента, под которым последний зарегистрирован в реестре государственной регистрации, а также сокращенное название сторон по договору (Заказчик, Исполнитель).</li><li>5. Должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписывающих договор, указания на их полномочия на подписание договора</li></ol>
<p>2. Предмет договора</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Предмет договора, т. е. о чем конкретно договариваются стороны.</li><li>2. Обязанности и права стороны по договору.</li><li>3. Обязанности и права второй стороны по договору.</li><li>4. Цена договора и порядок расчетов и др.</li><li>5. Срок выполнения сторонами своих обязательств.</li></ol> <p>Конкретное содержание этих условий зависит от вида договора и от конкретной ситуации его заключения</p>

# Примерная структура договора

<p>3. Дополнительные условия договора</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Срок действия договора.</li><li>2. Ответственность сторон.</li><li>3. Способы обеспечения обязательств (гл. 23 ГК РФ).</li><li>4. Основания изменения или расторжения договора (гл. 29 ГК РФ).</li><li>5. Условия о конфиденциальности информации по договору.</li><li>6. Порядок разрешения споров между сторонами по договору.</li><li>7. Штрафные санкции.</li><li>8. Форс-мажорные обстоятельства</li></ol>
<p>4. Прочие условия договора</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Законодательство, регулирующее отношения сторон.</li><li>2. Особенности согласований связи между сторонами. Здесь для каждой стороны указываются:<ol style="list-style-type: none"><li>а) лица, полномочные давать информацию и решать вопросы, относящиеся к исполнению договора;</li><li>б) сроки связи между сторонами;</li><li>в) способы связи.</li></ol></li><li>3. Реквизиты сторон.</li><li>4. Количество экземпляров договора.</li><li>5. Приложения к договору.</li><li>6. Подписи сторон с приложением каждой организации</li></ol>