

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
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают его знания терминологии, фактов, цифр, событий
Высказывает свои суждения в запелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и личным положением сотрудников, их суждениями о проблемах компании
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать клиента, не устраивая допроса

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

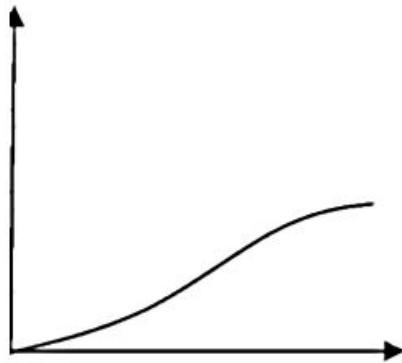
Основа – здоровый образ жизни

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

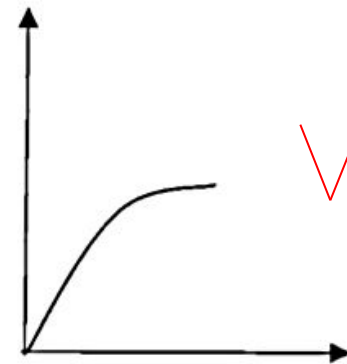
самофутурирования	коучинга	распознавания и противодействия манипуляциям	самоменеджмента	управления конфликтами	самосохранения	порождения доминирующих мыслей об успехе
-------------------	----------	--	-----------------	---------------------------	----------------	--

ТЕХНОЛОГИИ

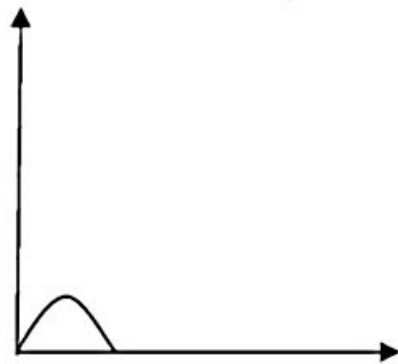
Варианты начала жизненного цикла отношений



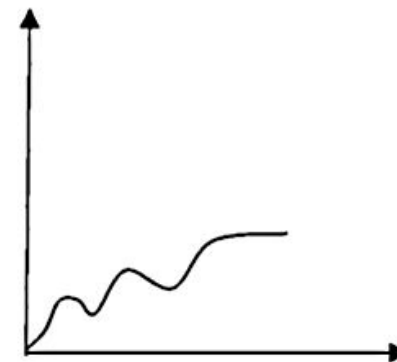
Длительное узнавание



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

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. Прембула (вводная часть)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Наименование договора.2. Дата подписания договора.3. Место подписания договора.4. Полное фирменное наименование контрагента, под которым последний зарегистрирован в реестре государственной регистрации, а также сокращенное название сторон по договору (Заказчик, Исполнитель).5. Должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписывающих договор, указания на их полномочия на подписание договора
<p>2. Предмет договора</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Предмет договора, т. е. о чем конкретно договариваются стороны.2. Обязанности и права стороны по договору.3. Обязанности и права второй стороны по договору.4. Цена договора и порядок расчетов и др.5. Срок выполнения сторонами своих обязательств. <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">1. Срок действия договора.2. Ответственность сторон.3. Способы обеспечения обязательств (гл. 23 ГК РФ).4. Основания изменения или расторжения договора (гл. 29 ГК РФ).5. Условия о конфиденциальности информации по договору.6. Порядок разрешения споров между сторонами по договору.7. Штрафные санкции.8. Форс-мажорные обстоятельства
<p>4. Прочие условия договора</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Законодательство, регулирующее отношения сторон.2. Особенности согласований связи между сторонами. Здесь для каждой стороны указываются:<ol style="list-style-type: none">а) лица, полномочные давать информацию и решать вопросы, относящиеся к исполнению договора;б) сроки связи между сторонами;в) способы связи.3. Реквизиты сторон.4. Количество экземпляров договора.5. Приложения к договору.6. Подписи сторон с приложением каждой организации