

ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ В ДЕЙНОСТТА НА КОНСУЛТАНТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ

ас. Валентин Панайотов, e-mail: v.panayotov@uni-svishtov.bg

Катедра „Мениджмънт“

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: В статията се разкриват основните проблемни области в дейността на консултантите по управление. За успешното изпълнение на консултантските проекти е важно да се подберат консултанти с необходимите компетенции и квалификации. Акцентира се върху притежаваните подходящи личностни характеристики, които влияят върху съвместната работа с клиента. Съществуват качества, чието значение е трудно да се оцени, но които могат да окажат много дълбоко въздействие върху резултата от консултирането. Убежденията на консултанта, източникът на мотивация, личната етика, обективността, откровеността и степента на лоялност са такива качества. Много е важно тези качества да се проявят възможно най-рано в комуникацията между консултанта и клиента.

Ключови думи: управленско консултиране, консултанти, проблемни области, компетенции, личностни характеристики.

JEL: M10

PROBLEM AREAS IN THE ACTIVITIES OF MANAGEMENT CONSULTANTS

Assist.Prof. Valentin Panayotov, v.panayotov@uni-svishtov.bg

The Department of Management

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The article reveals the main problem areas in the activity of management consultants. For successful implementation of consultancy projects, it is important to select consultants with the necessary competencies and qualifications. Emphasis is placed on the appropriate personal characteristics that have a great importance on cooperative working with the client. There are those whose importance is difficult to assess, but which can have a very deep impact on the outcome of counseling. These include the consultant's belief system, source of motivation, personal ethics, objectivity, honesty, and loyalty. It is very important that these qualities appear as early as possible in the communication between the consultant and the client.

Key words: management consulting; consultants; problem areas; competences; personal characteristics.

JEL: M10

ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ В ДЕЙНОСТТА НА КОНСУЛТАНТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ

ас. Валентин Панайотов, e-mail: v.panayotov@uni-svishtov.bg
Катедра „Мениджмънт“
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Въведение

Управленското консултиране като сфера на бизнес е една от най-затворените и малко познати индустрии за непрофесионалистите. Въпреки очевидната простота на съветите към мениджърите, специалистите все още не успяват да стигнат както до общо, така и до повече или по-малко ясно определение на продуктите на управленското консултиране и до разбирането за неговите граници. В днешните предизвикателни условия за икономиката ни, процесите на растеж и развитие в отделните отрасли и сфери на дейност не спират, а напротив, те набират скорост. Все по-често възникват новости, касаещи придобивания, сливания или поглъщания на различни компании – големият бизнес набира скорост, става все по-голям. Днес мениджърското консултиране в България играе важна роля, защото растежът за сметка на свободните пазарни ниши е почти невъзможен, има значителна конкуренция в повечето сфери на дейност и затова е необходимо да се премине от тактически стъпки към по-сериозни стратегически решения.

Професията на управленския консултант е относително нова у нас. Изискванията към хората, заети с тази работа, все още се формират. Няма много образователни институции, които да обучават консултанти в нашата страна, същото може да се каже и за професионалните асоциации. Затова е важно да се разбере каква е квалификацията на консултанта, какви компетенции трябва да притежава, какви личностни характеристики са му присъщи и осигуряват ефективна дейност.

Има няколко подхода за определяне на общите изисквания към консултанта. А.И. Пригожин (Пригожин, 2003) смята, че квалификацията на консултанта е съставена от следните компоненти: знание – информираност и свободна ориентация в системата на професионалните истини, факти и норми; изкуство – комплекс от неформални методи, реакции, както и професионална интуиция; майсторство, професионализъм, т.е. владееене на техники за изпълнение на специфични консултантски дейности и операции, системен подход и анализ, най-новите тенденции в управленската практика.

Л. Крол (Кроль, 2002) смята, че структурата на професионалната компетентност е съставена от компетенциите и базисните положения. Сред тях са:

- *техническа компетентност* – способността на консултанта да трансформира целта, изготвена заедно с клиента, в система от конкретни задачи и да ги решава практически;
- *междоличностна комуникативна компетентност* – развити комуникационни умения, вербални и невербални; разбиране на мотивите за

поведение на другите хора; високо ниво на осъзнаване на личностните характеристики и нагласи;

- *контекстуална компетентност* – владеене на социалния контекст, консултантът трябва да знае къде и с кого работи в не по-малка степен от владеенето на самия предмет на консултиране;

- *адаптивна компетентност* – способността да предвиди и възприеме промените, да се приспособява към променящите се условия на практиката;

- *концептуална компетентност* – овладяване основите на знанията, на които се базира практиката;

- *интегративна компетентност* – умението да предоставя информативни професионални оценки, да взема обосновани решения, да разглежда нововъзникващи проблеми и да подрежда приоритетите.

Базисните положения, които засягат работата на консултанта, могат да включват: стремеж към търсене на неговата работа, реалистична оценка на пазарните изисквания и адаптирането към тях; професионална идентичност – степента, до която човек споделя и дълбоко усвоява нормите на професията; познаване на етичните стандарти и умението да ги прилага в дейността си; стремеж към усъвършенстване в професията си; мотивация за непрекъснато учене.

Първият опит за формиране на пълен списък от знания и личностни характеристики, съответстващи на професията на консултанта, е бил направен през 1957 г. от Американската асоциация на консултантите (АСМЕ). Обобщен списък на изискванията към консултанта е разработен от М. Kubr (Kubr, 2002):

- *интелектуални способности*: способността да се наблюдават, обобщават, подбират и оценяват фактите; обосновани преценки; способност за синтезиране и обобщаване; творческо въображение, оригинално мислене;

- *способността да разбират хората и да работят с тях*: уважение към мненията на другите, толерантност; лекота при установяването и поддържането на контакти; способността да се предвиждат и оценяват човешките реакции; умение за провеждане на писмена и устна комуникация; способността да убеждават и създават мотиви за действие;

- *интелектуална и емоционална зрялост*: стабилност в поведението и действията; способност да издържат на натиска отвън и да се справят с несигурността; самоконтрол във всички ситуации; гъвкавост и приспособимост към променящите се условия;

- *лична амбиция и инициативност*: необходимата степен на самоувереност; силно честолюбие; предприемачески дух; мъжество, инициативност и самообладание в действията;

- *етика и честност*: искрено желание да се помага на другите; изключителна честност; способност да се разбират границите на собствената компетентност; способността да признават грешките и да се учат от неуспехите;

- *физическо и психическо здраве*: способността на консултантите по управление да понасят специфичните работни и битови натоварвания.

Можем да обобщим, че представените подходи са различни както по основанията за класификациите, така и по структурата на идеите за професионалните и личните качества на консултантите по управление. Общото в тези позиции е, че всички те включват изисквания както към личните качества на консултанта, така и към нивото на професионалното му обучение.

Обикновено тези изисквания са неделими и взаимозависими, предявяват се в съвкупност.

Основният „инструмент“ на консултантския процес е самият консултант. Чрез него клиентът получава необходимата помощ при решаването на проблема. Разбира се, консултантският процес, неговата дълбочина и интензивност, методите, чрез които се провежда, атмосферата, която той внася в организацията на клиента – накратко, всичко това в различна степен се предопределя от личността на консултанта. Ето защо има такова голямо многообразие сред консултантите, които се различават по използваните в практиката методи, по стила на комуникация с клиентите, по подходите за решаване на проблемите и т.н.

Важен е въпросът за корелацията на личните качества и професионалните умения на консултанта. Професионалното формиране и развитие на консултанта до голяма степен е свързано с това, какви способности има като човек. В психологията, под способности се разбират индивидуално-психологическите особености, които са условие за успешното изпълнение на определена продуктивна дейност, при което способностите не се свеждат до знания, умения и навици. В работата на консултанта по-важни са личните качества.

Личностните качества на консултанта са от първостепенно значение. Това са такива универсални човешки качества, които са необходими във всяка работа (отговорност, морални норми, активност и т.н.). В работата си консултантът има специална нужда от комуникационни умения, способности за лидерство, умението да убеждава, търпимост в отношенията с клиентите. Освен това, с течение на времето и с натрупването на опит именно тези качества формират специалните умения на консултанта: това е способността да установява отношения на доверие, гъвкаво реагиране (способността му да се ориентира в различни по вид и състояние организации, без да губи посоката на консултантския процес), както и способността да преодолява агресията и да избягва стреса в критичните точки на процеса, а така също и умението интуитивно да компенсира ограниченията на едни ресурси с други. (Berglund & Wehr, 2000)

Характеристики, които от наша гледна точка са важни за успеха на консултанта в професионалната му дейност:

Способност да живее в условия на неопределеност. Консултантът се отнася спокойно към липсата на регламенти и правила, той сам ги създава и прави така, че тези правила да се признават от другите. Страхът от неопределени ситуации води до поставяне на голям брой ограничения, отказ да се приемат нестандартни идеи, а в най-голямата крайност – до стагнация на личността. Единствената сигурност днес е животът в условия на неопределеност. Не всеки може да приеме идеята, че живеем в един постоянно променящ се свят и това, което е било полезно и целесъобразно вчера не ни позволява да действваме ефективно днес (Glückler & Armbrüster, 2003).

Консултантът вижда възможност във всеки проблем. Възможността да подсили своето „аз“, възможността да реши нестандартна задача, да препрограмира ума си с цел намиране на оптимално решение.

Консултантът умее да влиза във взаимоотношения с времето. Миналото може да стане за него източник на развитие, бъдещето може да се прояви в настоящето и да му повлияе. В рамките на организационното

консултиране се разглеждат въпроси свързани със стратегическото планиране и определяне на възможни сценарии за развитието на организацията. Това е много продуктивен подход в работата на консултанта, който предоставя много повече от идентифицирането на грешки, неуспехи, пречки и рискове, съществуващи в околната среда.

Консултантът не предвижда бъдещето, а го създава. Само успешите хора могат да предложат на хората мечти. Безспорното достойнство на успешните консултанти е способността им да създават открития, които не могат да бъдат пренебрегвани от техните съвременници.

Високата степен на рефлексия, способността за самоанализ, разбирането на собственото „аз“ е едно от основните качества, от които се нуждае консултантът. Осъзнаването на собствените качества и свойства на личността ще даде възможност за по-ефективно избиране както на целевите групи клиенти, така и на методите на собствената работа. Самоосъзнаването ще позволи на консултантът да определи онези свои качества, които трябва да развие и укрепи.

Консултантите са в състояние да мислят системно, да различават причините и поводите за това, което се случва. Те са ориентирани към вътрешните ценности (свобода, комфорт, развитие, независимост, любов) – това, което в психологията се отнася до вътрешната мотивация. Вътрешната мотивация е желанието да се извършва дейност заради самите себе си, заради наградата, която се съдържа в самата дейност. Тази награда е моментът на изживяване на нещо по-голямо от обикновено съществуване. Чувствата са подкрепата, която позволява да се избере правилната посока. Динамизмът, способността да се преосмислят мотивациите, да се изостави несъщественото позволяват освобождаването от външни ограничения.

Съществуват и психологически проблеми при взаимоотношенията консултант – клиент. Критичната точка на връзката между клиент и консултант, за която не толкова често се споменава, е личната съвместимост (Margolis, 1985). Характерът на консултантът може да предизвика негативни емоции у клиента или да противоречи на нормите на организацията и да не съответства на очакваното поведение. От друга страна, консултантът може да се чувства дискомфортно и да се подразни в присъствието на клиента или да е недоволен от отношението на клиента към него.

Има и други лични характеристики, чието значение се оценява още по-трудно. Обаче, те могат да имат много по-дълбоко въздействие върху резултата от консултирането. Те включват: системата от убеждения на консултантът; лична етика; обективност; откровеност и степен на лоялност. Много е важно тези качества да се проявят възможно най-рано в комуникацията.

Има два общоприети аргумента за установяване на добри отношения между клиентите и консултантите. Първият аргумент е личното удовлетворение. Естествено е клиентът, който възнамерява да прекарва време с консултантът, да желае техните отношения да бъдат толкова приятни, колкото и продуктивни. Вторият аргумент е влиянието на личностните качества върху успеха на консултирането. До известна степен значението на този фактор зависи от ситуацията. Когато даден клиент се нуждае от технически умения на експерт, за да реши специфична задача, той ще търси човек, чиито умения и знания отговарят на задачата. Клиентът може или да хареса или да не хареса този човек.

Тъй като консултантът непрекъснато трябва да работи в тясно сътрудничество с колектива на организацията, много е важен въпросът за личната съвместимост. Участниците трябва да бъдат също толкова откровени с консултанта, колкото биха били с личния си лекар или друго лице, на което се доверяват. Без този вид доверие клиентите няма да искат да разкриват болезнена информация или да рискуват нещо, за да разрешат проблема. Определена степен на персонална съвместимост е предпоставка за такова доверие.

При сключването на договор с консултант, клиентът купува система от убеждения. В същото време е важно да разбере каква е тази система и да прецени доколко тя е подходяща за конкретната ситуация и дадената организация. Съществува лесен начин клиентът да разбере убежденията на консултанта. Например, трябва да зададе няколко директни въпроса като: „Какъв е вашият възглед за развитието на организацията?“, „Каква според вас трябва да бъде ролята на консултанта?“, „Можете ли да опишете как хората най-добре се обучават?“ или „Какви действия са необходими за подобряване на организацията?“

Естествено е чрез тези директни въпроси да се получи представа само за „официалната“ гледна точка относно един или друг проблем, а не непременно за реалните възгледи на консултанта. Консултантът може да каже едно нещо по време на интервюто и по-късно да направи нещо напълно противоположно. Може да се получи представа за реалните възгледи на консултанта чрез внимателно изслушване и логично обмисляне. Проверката на това, на което се позовава консултантът, също ще помогне да се изяснят вашите представи. Обаче, докато не се пристъпи към реално консултиране, клиентът не може да бъде сигурен.

Ключът към разбирането може да е това, на което консултантът обръща първостепенно внимание, както и изпозваната от него терминология. Някои консултанти могат да се позовават на стандартни данни и методи за анализ на тези данни, използвайки речници на техническите и бизнес термини. Други консултанти предлагат систематичен поглед върху проблема. Трети разглеждат анализа на възможностите за стабилизиране на ситуацията и разработване на ефективна програма за по-нататъшно укрепване. Някои могат да се съсредоточат върху формирането на работна среда, други - върху развитието на отделните служители на организацията или групи служители и да обсъдят растежа, мотивацията, груповата работа, нивото на доверие и изграждане на екип.

По време на опознавателната среща до голяма степен се изяснява стилът на комуникиране между предполагаемия консултант и клиента, какъв вид информация изисква консултантът, както и по-нататъшното общуване с клиента. Когато искат данни, някои консултанти желаят да получат приоритетно само факти, суха информация. Други, получавайки обективни данни, се опитват да разберат субективната гледна точка на настоящата ситуация и възможните причини за проблема. Важно е да се отбележат всички несъответствия между обективните и субективните данни. Например, може да има липса на съгласие относно съществуването на проблем или по-фундаментален проблем от този, който е представен от клиента.

След събеседване с консултанта, възможно е у клиентите да възникнат следните въпроси: Какво е моето мнение и това на моята организация относно възможните промени? Какви са най-добрите начини за мотивиране на

персонала? Научавате ли нови умения и знания? Как да управлявате организацията? Има ли съгласие по важни въпроси или е налице сериозен конфликт? Какви са възгледите на хората, които в крайна сметка ще наемат консултант? Кой ще получи помощта на консултанта? Какво е мнението на крайния потребител? Съвместими ли са убежденията на консултанта с основните принципи и действия на клиентската организация?

При избора на консултант трябва да бъдат взети под внимание основните характеристики на клиентската организация. Клиентите трябва да избягват наемането на консултант, чиито убеждения противоречат на основните принципи на организацията, освен ако клиентът не обмисля промяна на тези принципи.

Процесът на консултиране се влияе от различни черти на индивидуалността на консултанта, включително външния вид, използвания в разговора речник, биографична информация, интереси, стил на общуване и др. Някои от тези черти, например външен вид и биографична информация, са важни само когато сериозно засягат работата, за която е поканен консултантът. Личността на консултанта се превръща в проблем, когато клиентите са толкова шокирани, че не могат да се концентрират върху конкретните задачи. Това обаче не означава, че за да се постигне ефективност в работата, стилът на облеклото, разговорите и мисленето на консултанта трябва да бъдат адаптирани към стандартите на организацията. Консултантът може да каже и да върши неща, които не са позволени на обикновените служители, тъй като се явява външно лице за тази организация. Всъщност, използването на възможността да се покани консултант, който няма да бъде точно копие на служителите на организацията, може да се окаже от полза. Различните гледни точки относно даден проблем ще помогнат на клиента да разбере по-добре своята организация - нейните уникални качества и силни страни, както и неизползваните ресурси.

Консултантите са много независими. Тяхната задача е да предложат нови идеи и свеж поглед върху проблемите, а не да поддържат статуквото. Истинският проблем е дали консултантът и клиентската организация могат да се адаптират един към друг. Може ли клиентът да зачита оригиналността на консултанта? Ще иска ли консултантът да се стигне до известен компромис с принципите на организацията? Обикновено се спазва правилото „Различията са добре дошли”, докато консултантите не преминат границата и работата им не се превърне в самохвалство. Клиентът трябва сам да постави ограничения, познавайки границите на толерантност в своята организация. Несъответствието може не само да пречи на работните взаимоотношения, понякога способства за появата на нови перспективи, нагласи и идеи. Клиентът трябва сам да реши дали различията се превръщат в непродуктивен конфликт, вместо в полезен контраст.

Мястото на консултанта в системата на взаимодействие между него и клиента е важно от гледна точка на споделяне на отговорността за резултатите от взето решение и неговата ефективност. Консултантът, поканен за решаването на конкретен проблем, поема отговорност не само за процеса, но и за резултата от нововъведенията. Позицията, която консултантът заема по отношение на клиента (организация, група, личност) зависи от много фактори. Сред тях са: готовността на клиента за промени, нивото на развитие на организацията, задачите, които консултантът решава съвместно с клиента, етапността на консултантската дейност, индивидуалните характеристики на участниците в

консултантския проект. Позицията на консултанта може да бъде повлияна и от такива формални параметри като срокове за реализация на услугата, опита от взаимодействието на клиента с консултантите, брой и качествени характеристики на персонала, участващ в консултирането.

Позицията на консултанта е стабилна, непротиворечива система на отношения с клиента, проявяваща се в съответстващо поведение, обусловено от прилагането на специални форми, методи и технологии на работа.

Ще разграничим следните позиции, които консултантът може да заеме:

Активният лидер определя и насочва дейността на клиента, той открито ръководи процеса (управление на процесите), може да влияе на съдържанието на дискутираните въпроси (управление на съдържанието).

Анализаторът може да заема самостоятелна позиция. От време на време може да спира процеса и анализира какво се случва с човека или групата. Той може да изложи хипотези за причинно-следствените взаимоотношения и за целите, които участниците са си поставили.

Коментаторът предоставя на групата или клиента условия за развитие, може да предложи организационна форма (игра, обучение, диагностични процедури). В определени интервали от време се превръща в огледало за клиента (лице, група, организация), разчитайки на своите наблюдения под формата на описание на случващото се с клиента. Също така, може да интерпретира материала, който се натрупва по време на работа.

Ролята на *експерта* включва оценка на процеса или резултата, който клиентът постига.

Емоционалният стимулатор или катализатор (фасилитатор) е насочен към поддържане на емоционална атмосфера, която помага да се решат проблемите или задачите на клиента. Тя може да бъде безопасна и удобна. В един момент е необходимо да се създаде продуктивно напрежение, което да стимулира конфронтацията.

Посредникът в междуличностните отношения е важен, когато трябва да се разрешат неотложни проблеми при взаимодействието между клиентите – носители на различни цели, интереси и полезни идеи за правилата на взаимодействие.

Типовете клиенти и тяхната ориентация са обособени от Самоукина, Н. (Самоукина & Туркулец, 2004):

- *бизнес ориентация*, която съществува в два основни типа:

а) адекватна – клиентът наистина се интересува от решаването на проблема;

б) неадекватна – клиентът преувеличава възможностите на консултанта.

- *рентна ориентация* – може да бъде разделена на два вида:

а) „очарователен рентниер“ – клиентът смята, че честността му, доверието към консултанта е капитал, от който неизбежно ще получи процент под формата на прехвърляне на отговорността върху раменете на консултанта („Е, сега знаете всичко – и ми кажете какво да правя още“);

б) „взискателен рентниер“ – клиентът иска да получи процент от позицията на посетител на консултацията („Е, сега знаете всичко, и сега това е ваша грижа – на Вас ви се плаща за това“).

- *игрова ориентация* – клиентът влиза в определени отношения с консултанта. Например, клиентът показва, че не е неук в психологията ... сякаш

предлага на консултанта да премине през атестация („Да видим дали сте такъв експерт ...“).

Само адекватната бизнес ориентация на клиента може да превърне съвместната работа до успех. Устойчивостта (изключителна твърдост) на рентната и игровата ориентация е индикатор, че клиентът не се нуждае от консултиране, а от психотерапия.

В някои произведения за консултиране авторите предлагат да се позоваваме на определени правила или както пише М. Мелия – заповеди (Мелия, 2013).

1. Конфиденциалност. Това е задължително условие за договора, който консултантът и клиентът сключват в самото начало на работата. Става въпрос за факта, че един от партньорите обещава да пази в тайна цялата информация, получена по време на консултиране, а вторият се съгласява да вярва на това обещание. Съблюдаването на този принцип не само е важно, но е абсолютно необходимо условие за консултиране. В противен случай няма да има доверие от страна на клиента, че информацията не се подбира, филтрира или дозира. Без да разполага с пълни данни, консултантът не може да помогне на клиента. По този начин, от етична гледна точка, този принцип става професионален. Ако по някаква причина консултантът не е в състояние да спазва конфиденциалност, то той е професионално непригоден.

2. Ориентация към клиента. Целият процес на консултиране е насочен към интересите на клиента (личност, група или организация), към целите, задачите, желанията и мечтите му, а не към стремежите на консултанта. Ориентация към клиента означава и разбирането, че клиентът е експерт по своя проблем и знае по-добре от всеки друг как да го реши, консултантът само му помага да намери изход. Неговата роля тук е второстепенна.

3. Ориентация към проблема. Консултантът, заедно с клиента, трябва да идентифицира истинския проблем или да намери основната връзка във веригата от проблеми. След това да намери начини за решаване, при това най-икономично и внимателно по отношение на клиента.

4. Използване на положителното. На първо място, консултантът се стреми да види положителните страни на клиента. Използването на положителното – това е виждането на консултанта за положението, в съответствие с което той взаимодейства с клиента. В резултат на това, човек осъзнава каква е неговата сила, на какви качества може да разчита в живота си вместо да губи енергията си в безкрайна битка с недостатъците. Идентифицирайки и подкрепяйки силните страни на клиента, консултантът в същото време влиза в сблъсък с негативните проявления на неговата личност. Това, което не допринася за развитие, води до стагнация. Той насочва вниманието на клиента към тези разрушителни сили, които не му позволяват да реализира целите си.

5. Конгруентност. Това е автентичност, откритост, честност, искреност. Терминът „конгруентност“ в консултирането е въведен от К. Роджърс с цел да се опише състоянието на психотерапевта, при което чувствата и адекватните нагласи непредубедено и свободно се преживяват, осъзнават и изразяват в процеса на работа с клиента. По време на консултирането консултантът остава „сам със себе си“ и колкото по-малко е скрит от клиента зад професионалната си или личностна „фасада“, толкова е по-вероятна конструктивната промяна на клиента. (Cissna & Anderson, 1990)

6. Емпатия. Способността емоционално да се възприеме друг човек, да се проникне във вътрешния му свят, да се отговори емоционално на неговите преживявания; това е основно положение в консултантските отношения и ключовото условие за промяна и развитие на клиента.

7. Безусловно и безоценъчно приемане. В консултантската работа това е вниманието към чувствата и мислите на друг човек, готовността да се уважават решенията му, неговата „истина“, неговите ценности и възгледи, но заедно с това и готовност за откритост и приемане. Консултантът, без никакви условия и без да изпитва чувство за собственост, цени клиента като уникален и значим за себе си човек. Той е приет такъв, какъвто е, с неговите силни и слаби страни, което обаче не изключва отрицателна реакция на някои от действията му. Консултантът може да се усъмни в правотата на клиента, без да го дискредитира като човек.

8. Сътрудничество и споделена отговорност. Постигането на целите при консултирането зависи не само от консултанта, но и от участието на самия клиент. Консултантът отговаря за професионалното ниво, качеството и атмосферата на консултиране, за прилагането на методи и техники. Клиентът – за вземането на решения и за тяхното прилагане в живота, а следователно и за резултата. В хода на консултирането е важно да се премести траекторията на отговорност: клиентът трябва да признае и да поеме отговорност за своите проблеми. Като цяло, ролята на консултанта е в създаването на такива условия, при които клиентът, на базата на своя опит и ценностна система, сам да успее да намери изход от трудна ситуация, да вземе собствено решение и да носи отговорността за него.

9. Поглед отстрани¹. Човекът, който гледа отстрани, вижда в другия това, което другият не вижда сам в себе си. Консултантът има предимството на външния поглед (отстрани по-добре се вижда). Процесът на консултиране е ефективен, защото консултантът е друг. В тази функция, такъв „друг“ не може да стане никой от обкръжението на клиента: нито членовете на семейството му, нито близките му приятели, нито служителите, с които вече са създадени взаимоотношения. Поради действителното им участие в живота на човека, те не могат да застанат на позиция за поглед отстрани.

10. Структурираност, икономичност и краткосрочност. Клиентът и консултантът трябва да сключат ясно формулирано споразумение за съвместна работа. Първо, те трябва да достигнат до общо мнение относно необходимостта от консултиране и готовността на клиента да участва в него. На второ място, необходимо е да се съгласуват организационните въпроси, свързани с определянето на основните организационни параметри: място, време, честота на срещите и заплащане. Трето, по време на целия процес на консултиране е необходимо да се очертаят отделните етапи, да се оценят резултатите от тях и т.н., да се планира по-нататъшната работа. Установените правила доста често са обект на „атаки“ от страна на клиента, а при липса на ясно структуриране, работата на консултанта е трудна и понякога невъзможна. В същото време е необходимо много внимателно и икономично да се третира ресурсите на клиента: неговите финанси и време.

¹Тази позиция можем да сравним с позицията на безпристрастност. Когато сме пристрастни и емоционално въввлечени в ситуацията на друг човек, ние не сме обективни. Ние виждаме някакви фрагменти, но не виждаме цялостния обективен образ на другия човек. Трябва да се намери правилната позиция, правилната дистанция.

Заклучение

Въпреки качествените и количествените промени в консултантската индустрия в България през последните години, в съзнанието на потребителите, най-вече мениджърите на различни стопански субекти, остава увереността в правилността на всички техни действия и присъства съмнение относно формулирането на положителен отговор на въпроса относно необходимостта от сътрудничество с консултанти. Така възниква в някаква степен недоверие към консултантските компании и консултантите. Съвременните условия поставят пред консултантите професионални задачи с по-високо ниво на сложност в сравнение с тези от миналото, което се явява закономерен резултат от еволюцията на финансово-икономическата сфера. Клиентите са достатъчно информирани и имат опит в прилагането на консултантски услуги. За консултантите е важно да умеят да убедят клиентите, привеждайки съответните теоретически и практически доказателства, че решаването на едни или други проблеми може да се извърши по различен начин, чрез постигане на по-високи нива на ефективност, в сравнение с този без консултантска намеса.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

Berglund, J., & Werr, A. (2000, Nov 7). The invincible character of management consulting rhetoric: How one blends incommensurates while keeping them apart. *Organization*, pp. 633-655.

Cissna, K., & Anderson, R. (1990). The contributions of Carl R. Rogers to a philosophical praxis of dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 125-147.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003, Feb 24). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, pp. 269-297.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting, A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.

Margolis, F. (1985). Client-Consultant-Compatibility: The Client Perspective. *Clients and Consultants: Meeting and Exceeding Expectations*, 118-127.

Кроль, Л. (2002). *Консалтинг. Поиски жанра*. Москва: Независимая фирма "Класс".

Мелия, М. (2013). *Бизнес - это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека*. Москва: Альпина Паблишер.

Пригожин, А. (2003). *Методы развития организаций*. Москва: МЦФЭР.

Самоукина, Н., & Туркулец, Н. (2004). *Коучинг. Ваш проводник в мире бизнеса*. СПб: Питер.