

РОЛЕВАЯ ПРИРОДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

[Автор-составитель](#)

[Борисенко В.П.](#)

Автор-составитель

Борисенко В.П.

<http://borisenkovp.ru/>

ВИДЫ КОНСУЛЬТАНТОВ:

- Консультант по ресурсам
- Консультант по процессу
- Пропагандист (агитатор)
- Технический эксперт (специалист)
- Посредник
- Инструктор (преподаватель)
- Помощник в решении проблем
- Стратег
- Рефлексолог
- Специалист - источник информации
- Инструктор
- Участник совместного решения проблем
- Определитель альтернатив
- Искатель фактов
- Советник
- Объективный наблюдатель

КОНСУЛЬТАНТ ПО РЕСУРСАМ

Помогает клиенту, предоставляя ему свой технический опыт и умения и делая что-либо для него и от его имени:

- поставляет информацию;
- диагностирует организацию;
- изучает степень осуществимости предложения;
- разрабатывает новую систему;
- обучает персонал новым методам;
- рекомендует организационные и другие изменения;
- предлагает замечания по новому проекту, предусмотренному руководством, и т.д.

Руководство сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничиться:

- предоставлением информации по требованию,
- обсуждением достигнутого прогресса,
- принятием или отклонением предложения и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта.
- Руководство не предполагает, что консультант широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменений, хотя он и должен знать об этих аспектах.
- Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, что изменять.

КОНСУЛЬТАНТ ПО ПРОЦЕССУ

Консультант концентрируется в основном на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений, и должен собрать все свои навыки и умения, чтобы помочь клиенту.

Особенности этой роли:

- метод сотрудничества,
- консультант пытается научить организацию решать проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений,
- консультант предлагает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагностику и устранить собственные проблемы,
- предлагает как изменять,
- помогает клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения.

В этой роли важной функцией консультанта является обеспечение обратной связи.

ПРОПАГАНДИСТ (АГИТАТОР)

В роли пропагандиста консультант пытается влиять на клиента.

- Особенности этой роли:
- он защищает или «продает» организации систему планируемых изменений
- исполняется до начала всей работы.

Имеются два совершенно разных типа пропаганды:

- 1) позиционная («контактная») — роль, при которой консультант пытается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные ценности, принял определенное решение;
- 2) методологическая — роль, при которой консультант воздействует на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы.

ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРТ (СПЕЦИАЛИСТ)

- Роль, при которой консультант, посредством специальных знаний, умений и профессионального опыта оказывает особые услуги клиенту.

Особенности этой роли:

- клиент в основном отвечает за определение целей консультирования, консультант выполняет директивную роль, пока клиент не примет какой-либо подход.
- требует от консультанта существенных знаний.
- консультант воспринимается как специалист по организации процесса внедрения изменений в группе, т. е. как неформальный руководитель. Выступая в этой роли, консультант должен направлять работу группы и фактически руководить ей, чтобы добиться качественного результата.
- выполняется в организациях с демократическим стилем управления, где первый руководитель способен воспринять конструктивную критику со стороны своих подчиненных и передать часть своих полномочий консультанту.

ПОСРЕДНИК

Роль, в которой консультант выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, т.к. многие решения непосредственно отражаются на работниках организации и затрагивают их интересы.

Особенности этой роли:

- в процессе сотрудничества с консультантом высшее руководство компании-клиента формулирует свои намерения в отношении будущего организации и свои представления о ее целях.
- консультант воспринимается персоналом более спокойно.

ИНСТРУКТОР (ПРЕПОДАВАТЕЛЬ)

Роль направлена на организацию периодического или постоянного инструктажа или обучения в пределах «системы клиента» когда решение проблемы требует новых навыков или действий.

Особенности этой роли:

- необходимо, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и умел развивать потенциальные возможности других,
- некоторые только издают учебный материал, а компании сами используют его с учетом особенностей организации,
- в других компаниях консультанты сами участвуют в процессе внедрения изменений и обучают сотрудников компании-клиента,
- консультант может обучать на опыте или инструктировать и непосредственно делиться информацией,
- стимулирует и проводит разъяснительную работу,
- оценивает какого рода тренинги необходимы для решения данной проблемы,
- планирует и разрабатывает тренинги,
- выступает в качестве инструктора или преподавателя,

Преимущества этой роли:

- дает клиенту навыки и уверенность в осуществлении действий иным, чем обычно, образом.

ПОМОЩНИК В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

Роль помощника подразумевает синергетический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнению его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

Особенности этой роли:

- выступая в роли помощника, консультант способствует достижению консенсуса при соблюдении разумного баланса между открытостью и творческой конфронтацией членов группы;
- консультант участвует в принятии решения на равных правах.

Консультант помогает:

- сохранять объективность на стадии диагноза;
- выделять и определять реальные зависимые и независимые переменные, которые воздействуют на причину возникновения проблемы и, в конечном итоге, будут влиять на ее решение;
- взвешивать возможные альтернативы;
- классифицировать характерные причинные связи, которые могут влиять на альтернативы;
- синтезировать и разрабатывать программы

СТРАТЕГ

- Роль стратега заключается в подсказывании дополнительных вариантов стратегических действий, которые в противном случае не были бы приняты во внимание.

РЕФЛЕКСОЛОГ

Роль консультанта в стимулировании клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.

Особенности этой роли:

- Консультант в этой роли выступает как «надзиратель», а также «философ».
- Консультант должен обладать способностью к анализу дилемм, так как использующая его организация, очевидно, столкнулась с ситуацией, которая представляется неразрешимой.
- Консультант должен выявить природу имеющейся ситуации и определить глубинную причину ее возникновения

СПЕЦИАЛИСТ - ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Роль заключается в предоставлении услуг в виде специальных знаний, основанных на профессиональных знаниях и опыте консультанта.

Особенности этой роли:

- клиент главным образом отвечает за определение проблемы и целей задания
- консультант берет на себя директивную роль
- Преимущества этой роли: дает экспертные совет/информацию, которые необходимы клиенту

Недостатки этой роли:

- повышенная зависимость клиента от

УЧАСТНИК СОВМЕСТИМОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Эта роль состоит в сотрудничестве с клиентом во всем, что требуется для решения проблемы

Особенности этой роли:

- консультант участвует в анализе и принятии решения на равных с клиентом
- консультант старается стимулировать выработку идей
- консультант стремится выявить факторы, которые породили проблему
- консультант участвует в оценке альтернативных решений и определении направления действий

Преимущества этой роли:

- обеспечивает более широкую перспективу
- стимулирует действие
- использует ресурсы клиента

ОПРЕДЕЛИТЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВ

Задача этой роли состоит в выявлении альтернативных решений проблемы

Особенности этой роли:

- предлагает для выбора несколько альтернатив решения,
- определяет сопутствующий риск,
- устанавливает критерии:
- · оценки альтернативных решений,
- · для определения взаимосвязи причин и следствий
- консультант оценивает возможные последствия каждой альтернативы,
- консультант устанавливает связь клиента с источниками, которые могут обеспечить необходимую поддержку,
- консультант непосредственно не участвует в принятии решений, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение,
- клиент сам принимает окончательное решение.

Преимущества этой роли:

- определяются ресурсы/альтернативы, находящиеся вне сферы компетенции консультанта,
- во внимание принимается взгляд клиента на проблему,
- обеспечивается ответственность клиента за окончательное решение.

ИСКАТЕЛЬ ФАКТОВ

В этой роли консультант действует как исследователь, чтобы как можно полнее понять проблему

Особенности этой роли:

- консультант вырабатывает критерии и принципы сбора, анализа и обобщения данных
- консультант должен уметь применять наиболее подходящий метод сбора информации, например: интервьюирование, проведение анкетирования, наблюдение, анализ протоколов и документов, организация и анализ результатов соответствующих тестов.

Преимущества этой роли:

- сбор данных является одним из решающих аспектов решения проблемы,
- сбор данных дает консультанту очень важное понимание состояния и функционирования клиентной

СОВЕТНИК

Эта роль ориентирована на межгрупповую динамику и межличностные отношения, влияющие на решение проблемы.

Особенности этой роли:

- консультант наблюдает и собирает информацию о взаимоотношениях в организации и ее состоянии,
- внимание сосредоточено на том, как делаются дела и что мешает их реализации.

Преимущества этой роли:

- консультант помогает клиенту понять межличностные и межгрупповые отношения.

ОБЪЕКТИВНЫЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ

Эта роль должна помочь клиенту прояснить проблему и подойти к ее решению.

Особенности этой роли:

- консультант не стремится оказать влияние на клиента,
- консультант не раскрывает свои убеждения и ценности,
- задает вопросы, перефразирует, опробует и акцентирует.

Преимущества этой роли:

- решение полностью в руках клиента,
- часто выслушать достаточно, чтобы решить проблему,
- возрастающее самоосознание со стороны клиента.

Недостатки этой роли:

- может отнимать много времени,
- может вызывать фрустрацию у клиента, особенно в деловой обстановке.

Приведенный перечень ролей демонстрирует, что стать компетентным консультантом, — сложная задача.

От консультанта требуется:

- детальное знание технологий планирования,
- опыт их успешного применения,
- интеллект,
- воображение,
- творческие способности и интуиция,
- знание процессов управления и рыночных процессов,
- глубокое понимание поведения организаций и способность его предсказать,
- умение договариваться и искать альтернативы
- должен быть знаком с новейшей литературой, как по общим вопросам бизнеса, так и по проблемам стратегического планирования, чтобы быть в курсе всех изменений.

Выбрать консультанта, имеющего
описанные выше личные качества,
специальные знания и опыт, —
исключительно трудная задача.

**СПАСИБО
ЗА
ВНИМАНИЕ!**