

Refleksje o konsultingu

Wiele osób zaangażowanych na co dzień w uczelniach jako nauczyciele akademicy, zwłaszcza specjalizujących się w problematyce zarządzania, aktywnie występuje w roli doradców. Wykształciły się sprzężenia zwrotne między akademicką działalnością naukowo-dydaktyczną a konsultingiem. Konsulting obficie czerpie z naukowej metodyki i innowacyjności, ale też zasila naukę i procesy kształcenia osiąganymi doświadczeniami, weryfikuje i rozwija metody, wzbogaca kadrę.

W moim życiu zawodowym zajmowałem się konsultingiem przez wiele lat, zebrałem mnóstwo obserwacji i doświadczeń. Z tej perspektywy pragnę spojrzeć i syntetycznie ocenić ten rodzaj aktywności, także w kontekście jej związków z nauką i dydaktyką. Niniejszy tekst ma więc charakter osobistej refleksji, ale opartej na bogatym doświadczeniu i chęci dokonania syntezy.

Zamierzam tu rozwinąć trzy tezy.

1. **Konsulting jest działalnością usługową** prowadzoną w warunkach rynkowych, wymagającą odpowiedniego zarządzania, marketingu, polityki kadrowej i finansowej. Marketing usług konsultingowych jest silnie oparty na założeniach marketingu relacyjnego (interaktywnego), wyrasta z marketingu usług, wykorzystuje marketingowe instrumentarium (marketing-mix) w sposób dostosowany do swojej specyfiki.
2. **Konsulting jest profesją** – dziedziną zawodowej aktywności osób wyspecjalizowanych merytorycznie, ale też posiadających cechy i umiejętności identyfikowania i rozwiązywania problemów o różnej złożoności, często z pogranicza różnych dziedzin. Jako profesja – konsulting będzie dobrze realizowany przez fachowców o określonym zestawie walorów intelektualnych, osobowościowych i – rzecz jasna – odpowiedniej mieszance kompetencji merytorycznych i stylu działania.
3. **Konsulting jest twórczością**. To jest raczej hipoteza, pytanie kierowane do czytelnika, ja uważam, iż działalność konsultingowa może owocować elementami twórczości naukowej i postaram się to uzasadnić.

Intencją ogólną tego opracowania jest wyeksponowanie konsultingu jako rozwijającej się formy aktywności intelektualnej, ekonomicznej i rynkowej, jakże liczącej się w gospodarce opartej na wiedzy, dla ludzi i organizacji uczących się i rozwijających, jakże ważnej dla procesów szeroko pojętej komunikacji w gospodarce, biznesie i procesach rynkowych.

Konsulting jako działalność usługowa

Usługi konsultingowe zalicza się do grupy usług profesjonalnych, które wyróżniają się następującymi cechami:¹

- Wykonawcy mają wysokie kwalifikacje zawodowe, których posiadanie zostało potwierdzone dyplomem akademickim,

- Wiedza posiadana przez profesjonalistę ma swój odpowiednik w autonomicznej dyscyplinie naukowej, nierzadko istnieje powiązanie tych usług z nauką i stopniem lub tytułem naukowym osoby wykonującej usługę profesjonalną,
- Usługi profesjonalne określane są mianem *people based*, a ich wyróżnikiem jest osoba i - nade wszystko - osobowość profesjonalisty,
- Relacje między wykonawcą i adresatem usługi mają charakter interakcji – wpływa to często na indywidualizm usługi, jej niepowtarzalność,
- Świadczenie usługi profesjonalnej to najczęściej rozwiązanie jakiegoś problemu klienta, szczególnego znaczenia nabiera tu więc kwestia zaufania do profesjonalisty (jego wiedzy i kwalifikacji),
- Nabywaniu usług profesjonalnych towarzyszy niepewność ze strony nabywcy, która wynika z asymetrycznej informacji i trudności w ocenie efektu korzystania z usługi,
- Od wykonawcy usług profesjonalnych wymaga się działań etycznych, przestrzegania - w procesie świadczenia usługi - zasad i norm obowiązujących w biznesie i danym środowisku zawodowym.

Użyteczny podział usług profesjonalnych nawiązuje do nabywców tych usług i wyróżnia:

- ⇒ Usługi profesjonalne typu B2B, czyli *business to business*, obejmujące szeroko rozumiane doradztwo (menedżerskie, podatkowe, księgowe, kadrowe), usługi agencji reklamowych i marketingowych, usługi prawnicze, usługi architektoniczne;
- ⇒ Usługi profesjonalne typu B2C, czyli *business to consumer*, obejmujące usługi o charakterze indywidualnym, osobistym, czyli kształceniowe, projektowe, medyczne, artystyczne.

Powyższa specyfika usług konsultingowych wpływa na charakter działań marketingowych prowadzonych przez podmioty oferujące te usługi. Podstawową cechą tych działań jest ich prowadzenie według zasad marketingu relacji, co oznacza mobilizację personelu usługowego w procesie identyfikacji i kreacji nowych wartości w relacji z każdym klientem, a następnie dzielenie korzyści, jakie powstają w czasie trwania tej relacji. Najważniejsze jest tutaj dynamiczne podejście do rynku, pozwalające budować stałe więzi z klientami, w przeciwieństwie do statycznego układu w klasycznym marketingu-mix.

Konsulting jako profesja

Trzeba odróżnić zawodowe uprawianie konsultingu, gdzie mamy do czynienia z profesją doradcy, od okazjonalnego występowania w tej roli – na ogół przez wybitnych specjalistów z uczelni, biznesu, administracji. Doradca profesjonalny tworzy i rozwija swój warsztat przez liczne doświadczenia, zderzenia z różnorodnymi sytuacjami, przedsiębiorstwami, ludźmi. Doradca okazjonalny najczęściej posiada wiele cech profesjonalnego konsultingu, w tym kompetencje merytoryczne, ale nie ma na ogół ani potrzeby, ani motywacji trwałego tworzenia warsztatu konsultingowego.

Tymczasem właśnie warsztat jest wyróżnikiem profesjonalnego konsultingu. Źródłem siły firmy konsultingowej jest głównie jej kapitał ludzki o najwyższych walorach. „Firma do-

radcza to armia, gdzie najniższy rangą to pułkownik”.ⁱⁱ Te walory są odzwierciedlane w postaci umiejętności, postaw i metodyki pracy doradcy, tworząc jego warsztat zawodowy. Poniżej zaprezentowano zbiór cech tworzących ten warsztat, nazywamy ten zbiór „consulting mix”. Ogółem przedstawiono 28 cech ujętych w 8 grup.

1. Kompetencje merytoryczne

1.1. Poziom wiedzy specjalistycznej w danej dyscyplinie - np. prawo, ekonomia, socjologia, albo w danym obszarze merytorycznym – np. w finansach, marketingu, zarządzaniu strategicznym etc, albo w danej dziedzinie gospodarki - np. w energetyce, bankowości, rolnictwie; pod tym względem wyróżniamy konsultantów wąsko specjalistycznych oraz uniwersalnych, co wynika z indywidualnych predyspozycji osób oraz możliwości specjalizowania.

1.2. Erudycja. Konsultant nie może być jak perfekcyjnie zaprogramowany robot z wczytanym zakresem kompetencji. Musi on – obok wiedzy specjalistycznej - dysponować szczególnie rozległą wiedzą, stale uzupełnianą, pozwalającą mu widzieć w szerszym kontekście problemy zgłaszane przez klientów. Wiedza erudycyjna czyni konsultanta bogatszym i daje mu szczególną przewagę nad partnerami, czy klientami.

1.3. Doświadczenie. To jest najcenniejszy i najtrudniej zdobywany walor. Każdy kolejny, dobrze zrealizowany projekt pomnaża doświadczenie konsultanta, a więc podnosi jego kompetencje merytoryczne. Nie ma innej drogi.

2. Umiejętność komunikacji i współpracy z klientem

2.1. Zdolność słuchania klienta. Doradca powinien słyszeć to, co klient myśli i to, czego pragnie, a nie tylko to, co on mówi. Ten walor oznacza szczególną wrażliwość konsultanta na informacje i sygnały od strony klienta, a także zdolność do wyjątkowo szybkiego rejestrowania i przetwarzania tych informacji już w trakcie danego spotkania z klientem.

2.2. Umiejętność stawiania pytań. Często na podstawie stawianych pytań ocenia się profesjonalizm i kompetencje partnera, jego dojrzałość do sprostania oczekiwaniom klienta. Dobre pytania budują platformę porozumienia i współdziałania doradcy i klienta.

2.3. Umiejętność prowadzenia negocjacji. Ta cecha nie jest wykorzystywana w codziennej pracy, lecz doraźnie, w razie potrzeby, ale wówczas jej znaczenie jest olbrzymie i często przesądzające o sukcesie danego projektu.

2.4. Dyskrecja. Często doradca jest powiernikiem menedżera, obdarzanym niemałym zaufaniem, uzyskuje dostęp do poufnych informacji o kliencie. To musi być respektowane i uszanowane przez pełną dyskrecję.

2.5. Właściwa autoprezentacja swej osoby oraz firmy. To raczej elementarna i dość oczywista umiejętność, ale bywa ona niedoceniana i niewłaściwie wykorzystywana w pracy doradców.

3. Umiejętność pracy w zespole

3.1. Widzenie i rozumienie całego projektu. Chodzi tu o zdolność do zaangażowania się w realizację projektu w taki sposób, aby wykonywane, wyznaczone zadanie cząstkowe było przez konsultanta postrzegane w kontekście całego projektu. Brak zrozumienia tej cechy prowadzi do powstawania perfekcyjnych analiz np. finansowych, bez korespondencji z

celami całościowymi. Ten walor jest bardzo ważny, gdyż wiele projektów konsultingowych opiera się na pracy zespołowej.

3.2. Utrzymywanie wewnętrznej komunikacji w zespole. Ta komunikacja jest potrzebna w całym cyklu realizacji projektu. Za jej organizację odpowiada szef zespołu, ale bieżąca wymiana myśli i informacji wymaga właściwego zaangażowania poszczególnych wykonawców. Suma świetnych indywidualnych opracowań powstałych w izolacji nie gwarantuje odpowiedniej jakości produktu, a czasem wręcz uniemożliwia jego powstanie.

3.3. Zdolność ujawniania niedostatku swej wiedzy. Nie ma gorszej postawy konsultanta, niż udawanie kompetencji – czy to wobec klienta, czy wobec partnerów w zespole.

4. Umiejętność planowania i organizacji pracy

4.1. Respektowanie cyklu realizacji projektu. Cykl ten w zarysie obejmuje: rozpoznanie potrzeb klienta i zidentyfikowanie problemu, ustalenie metody realizacji projektu, sformułowanie zespołu, analizę i diagnozę, koncepcję rozwiązania problemu, receptę wdrożenia, przekazanie całości projektu klientowi, udział we wdrażaniu.

4.2. Umiejętne gospodarowanie czasem pracy. Wykonywanie projektów konsultingowych często odbywa się w nierównym rytmie, są okresy spowolnienia i przyspieszenia prac. To wymaga dużej dyscypliny w planowaniu i wykorzystywaniu czasu pracy, tak swojej, jak i zespołu.

5. Umiejętność zdobycia informacji

5.1. Rzetelne analizowanie materiałów pisemnych klienta. Na ogół jest to duża ilość materiałów i nietrudno tu o popełnienie błędów zaniedbania, zlekceważenia jakiegoś dokumentu, pozornej oszczędności czasu. Analiza materiałów klienta jest bazą do ustalenia stanu wyjściowego, zdefiniowania problemu, sformułowania ocen. Tu nie ma dróg na skróty.

5.2. Bezpośrednie kontakty z pracownikami klienta-zleceniodawcy. Wymaga to umiejętności pracy z ludźmi, prowadzenia wywiadów, dociekliwości w ustalaniu szczegółów. Organizowanie tych kontaktów jest na ogół pracochłonne, często mało efektywne, nie wolno ich jednak lekceważyć.

5.3. Korzystanie ze źródeł ogólnych (literatury, prasy, Internetu, etc). Stopień wykorzystania źródeł ogólnych zależy od danego projektu, nie zawsze jest to niezbędne. Jednak nie wolno tracić ich z pola widzenia, bez nich – ocena danego problemu lub poszukiwanie rozwiązań mogą okazać się ułomne.

6. Perfekcyjność „technologiczna” w tworzeniu produktu konsultingowego

6.1. Respektowanie tzw. kontinuum postępowania konsultantaⁱⁱⁱ. Obejmuje ono: słuchanie, rozważanie, wyjaśnianie, interpretowanie, badanie, dostarczanie nowych danych, ustalanie opcji działania, dobór kryteriów dla oceny możliwych rozwiązań, rekomendowanie rozwiązań, ordynowanie rozwiązań, planowanie wdrożenia zalecanego rozwiązania.

6.2. Zdolność trafnego zidentyfikowania problemu i oczekiwań klienta. Na ogół to zidentyfikowanie musi nastąpić stosunkowo szybko, na podstawie wstępnej oceny sytuacji. Może to mieć charakter postawienia hipotez. Najbardziej dojrzałym konsultanci potrafią dokonać

takiej identyfikacji stosunkowo szybko i trafnie, początkujący wymagają większego przygotowania, materiałów i wsparcia zespołu. Ci, którzy nie potrafią tego zrobić celnie – nie nadają się do zawodu doradcy.

6.3. Poczucie odpowiedzialności za oceny i projekty. Charakter doradcy musi pod tym względem dorównywać odpowiedzialności lekarza za diagnozę i terapię. Mieści się w tym też zasada: „pierwsze – nie szkodzić”.

6.4. Innowacyjność i kreatywność. To dość oczywiste walory, dobitniej wyraża je piękna zasada wypowiedziana przez Hannibala: *Albo znajdziemy drogę, albo ją sami wytyczymy.* To jest dewiza kreatywnego doradcy.

6.5. Przestrzeganie kanonów pisarstwa naukowego. Chodzi tu o elementarne zasady tworzenia tekstów, takie jak: „według planu”, „od ogółu do szczegółu”, „najważniejsze – istotne – mało istotne”, „problemy – zagadnienia – kwestie”, etc.

6.6. Przestrzeganie zasad pisania raportów. Istnieją w konsultingu konwencje ustalające, co należy, a czego nie należy pisać w raportach, biorące pod uwagę rodzaj produktów oraz ich adresatów.^{iv}

6.7. Dbałość o formę edytorską prac pisemnych. Jeżeli produkt konsultingowy ma formę pisemną (a tak jest zazwyczaj), to jego postać końcowa – niezależnie od merytorycznej wartości – może być czynnikiem sukcesu albo źródłem porażki w oczach klienta. Forma ta powinna być po prostu perfekcyjna, jak książka z dobrego wydawnictwa.

7. Zdolność dobrej reprezentacji i promocji swojej firmy

7.1. Dbałość o posiadanie bogatych i aktualnych informacji o swej firmie. Konsultant często jest ważnym nośnikiem promocji firmy i wiedza o niej musi być stałym elementem jego „wyposażenia”.

7.2. Umiejętność publicznego występowania. Każdy kontakt z klientami jest wystąpieniem przed określonym gremium. Często audytorium konsultanta stanowią ściśle gremia kierownicze, oczekujące najwyższego standardu wystąpień i prezentacji.

7.3. Wysoka kultura osobista i przestrzeganie etykiety. Te elementy muszą być na najwyższym poziomie. Ich brak dyskwalifikuje konsultanta.

8. Stały rozwój własny

8.1. Aktualizowanie i poszerzanie wiedzy. Cechą warsztatu konsultingowego jest innowacyjność. Wymaga to stałego i nigdy niekończącego się procesu aktualizowania wiedzy.

8.2. Formalne potwierdzenie kwalifikacji zawodowych. To formalne potwierdzenie wpływa na „wartość” doradcy. Obejmuje ono przykładowo: zdobywanie stopni naukowych i tytułów zawodowych, studia podyplomowe, licencje, publikacje, etc.

Konsulting jako twórczość?

Czy konsulting ma coś wspólnego z twórczością naukową? Konsulting wykorzystuje bardzo często naukowe podejście i znane naukowe metody do analizy, pomiaru oraz oceny zjawisk i procesów w konkretnych przedsięwzięciach, przedsiębiorstwach, a nawet bran-

żach. Nie ma tu jednak miejsca na poznanie naukowe, ono nie jest celem doradców, którym zlecono konkretne zadania.

Znamiona twórczości można jednak dostrzec w konsultingu w jego innych obszarach.

Po pierwsze – w doskonaleniu i rozwijaniu narzędzi badawczych, głównie na rzecz nauk o zarządzaniu oraz ekonomicznych. Jaskrawym przykładem nowych metod zbudowanych w ostatnich dziesięcioleciach w firmach konsultingowych są^v:

- analiza portfelowa (macierz strategiczna) autorstwa Boston Consulting Group;
- analiza kosztów i korzyści opracowana przez firmę McKinsey;
- metodyka benchmarkingu rozwinięta przede wszystkim przez A.T. Kerney;
- Business Process Reengineering spopularyzowana przez Komputer Science Corporation.

Po drugie – w weryfikowaniu metod stworzonych w ośrodkach naukowych, które wymagają zastosowania i sprawdzenia w realnych procesach biznesowych. Dotyczy to np. metodyki planowania strategicznego, analiz finansowych, zarządzania procesowego, badań rynkowych, marketingu mix.

Po trzecie – w transformacji osiągnięć konsultingowych na potrzeby procesu dydaktycznego w uczelniach, ośrodkach doskonalenia menedżerów, czy bezpośredniej pracy dla rozwoju kadr w konkretnych przedsiębiorstwach.

W konsultingu nie ma projektów standardowych. Oznacza to, że nawet proste zlecenia, wykonywane dla konkretnego podmiotu funkcjonującego w danych uwarunkowaniach, wymagają nowego spojrzenia, uwzględnienia specyficznych realiów, a często zbudowania oryginalnego podejścia do rozwiązania problemu. Tym samym nawet w tych prostych projektach konsultingowych istnieje konieczność podejścia kreatywnego, innowacyjnego, prowadzącego do granic twórczości.

Osobnym problemem jest upowszechnianie twórczych elementów dokonań konsultingowych. Raporty konsultingowe, w których zawierają się te dokonania są tworzone w kilku egzemplarzach i na ogół – jako własność intelektualna – sprzedawane wraz z całym produktem konsultingowym danemu zleceniodawcy. Do literatury przedmiotu trafiają dopiero wtedy, gdy zostanie dostrzeżona i doceniona wartość tych dokonań oraz gdy nie ma przeszkód formalnoprawnych związanych z prawami własności intelektualnej.

W podsumowaniu wypada zwrócić uwagę na następujące sprawy:

- Konsulting jako działalność usługowa prowadzona w zorganizowanej formie konkretnego podmiotu rynkowego wymaga zarządzania i marketingu dostosowanego do wyrazistej specyfiki tej działalności. W szczególności uwzględnienia wymagają: decydująca rola kapitału ludzkiego w tworzeniu siły firmy konsultingowej, a także konieczność respektowania kanonów marketingu relacyjnego w kształtowaniu długotrwałych więzi firmy doradczej z klientami.

- Konsulting jako aktywność zawodowa wymaga posiadania przez doradcę zestawu wartości tworzących jego profesjonalny warsztat. Doskonalenie tego warsztatu nigdy się nie kończy.
- Konsulting musi być oparty na innowacyjności i kreatywności. Ma też znamiona pracy twórczej, także w odniesieniu do twórczości naukowej, głównie w zakresie tworzenia i weryfikacji metod analizy, poznania i kreowania nowych rozwiązań.

Consulting – service, profession, creation

Summary

The aim of this project is to underline consulting as the developing form of intellectual and economic activity. The author is focusing on the three following thesis:

Consulting is the object of business in service sector on the market, demanding the appropriate marketing management, personnel and financial policy. Marketing of consulting services is based on the relationship marketing assumptions and possesses its own characteristic marketing-mix.

Consulting is a profession – the professional activity area of highly educated persons. The project presents a set of professional adviser characteristics (consulting mix).

Consulting is creation. The matter is still open, but the author presents an opinion, that consulting activity may result in scientific work.

ⁱ Zob. K. Rogoziński: Usługi rynkowe; Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2000

ⁱⁱ C. Markham: Konsulting dla menedżerów. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce. Warszawa 1997; str. 144

ⁱⁱⁱ C. Markham: Konsulting dla menedżerów; wyd. cyt. str.253.

^{iv} Z. Chrościcki: Konsulting w zarządzaniu. Poltext, Warszawa 1997, str. 168

^v Z. Chrościcki: Konsulting w zarządzaniu. wyd.cyt. str. 27