

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**HELENA POVŠE**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ANALIZA ODNOSA  
SVETOVALEC - SVETOVANEC  
V PROCESU POSLOVNEGA SVETOVANJA  
V SLOVENIJI**

**Ljubljana, maj 2007**

**HELENA POVŠE**

## **IZJAVA**

Študentka HELENA POVŠE izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. IRENE VIDA in skladno s 1. odstavkom 21. člena zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23. 5. 2007

Podpis:

# VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA.....	1
1.2	METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA.....	4
<b>2</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA SVETOVANJA.....</b>	<b>5</b>
2.1	ZAČETKI IN RAZVOJ SVETOVANJA .....	5
2.2	OPREDELITVE POSLOVNEGA SVETOVANJA .....	6
2.2.1	<i>Prevladujoči motivi poslovnega svetovanja.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Opredelitev poslovnega svetovanja kot storitev in kot proces .....</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>Faze procesa poslovnega svetovanja.....</i>	<i>10</i>
2.2.4	<i>Stili poslovnega svetovanja .....</i>	<i>11</i>
2.3	UDELEŽENCI V PROCESU POSLOVNEGA SVETOVANJA .....	14
2.3.1	<i>Opredelitve in vloge svetovalca .....</i>	<i>14</i>
	Zunanji in notranji svetovalci .....	16
	Merila za izbor svetovalca .....	17
2.3.2	<i>Opredelitve in vloge svetovanca .....</i>	<i>18</i>
	Odločitev svetovanca za poslovno svetovanje.....	20
2.4	TEORETIČNI PRISTOPI IN KONCEPTI POSLOVNEGA SVETOVANJA.....	21
2.4.1	<i>Argyrisov in Schonov model koncepta vrednot .....</i>	<i>24</i>
<b>3</b>	<b>ODNOS SVETOVALEC-SVETOVANEC .....</b>	<b>26</b>
3.1	OPREDELITVE ODNOSOV SVETOVALEC -SVETOVANEC.....	27
3.1.1	<i>Opredelitev dejavnikov odnosa svetovalca – svetovanca .....</i>	<i>29</i>
3.1.2	<i>Dejavniki komuniciranja v odnosu .....</i>	<i>30</i>
3.1.3	<i>Kolbov in Boyatzisov model analiziranja odnosov .....</i>	<i>32</i>
3.2	ZNAČILNOSTI PROCESA POSLOVNIH ODNOSOV .....	33
3.2.1	<i>Faze procesa poslovnih odnosov.....</i>	<i>34</i>
	Ključne dimenzije v razvoju odnosa – portugalska študija .....	34
3.2.2	<i>Dolgoročni odnosi in zaupanje.....</i>	<i>36</i>
3.2.3	<i>Strah in bojazen .....</i>	<i>37</i>
3.2.4	<i>Druge dileme svetovanja .....</i>	<i>38</i>
3.3	USPEŠNI IN UČINKOVITI ODNOSI SVETOVALEC-SVETOVANEC.....	39
3.3.1	<i>Scheinova primerjalna študija .....</i>	<i>39</i>
3.3.2	<i>Marguliesova in Raiaova primerjalna študija.....</i>	<i>39</i>
3.3.3	<i>Vloge svetovalcev in vrste odnosov - model Lippitt in Lippitt.....</i>	<i>40</i>
3.3.4	<i>Model Diane M. Kelloggove.....</i>	<i>42</i>
	Kritike in dopolnitve modela Kelloggove .....	44
<b>4</b>	<b>DEJAVNOST POSLOVNEGA SVETOVANJA .....</b>	<b>44</b>

<b>4.1</b>	<b>ZAČETKI POSLOVNEGA SVETOVANJA .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>ANALIZA PANOGE POSLOVNEGA SVETOVANJA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Globalna analiza panoge poslovnega svetovanja.....</i></b>	<b>48</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Analiza panoge poslovnega svetovanja po podatkih FEACO.....</i></b>	<b>50</b>
	Analiza gibanja stopnje rasti poslovnega svetovanja .....	50
	Strukturna analiza poslovnega svetovanja .....	52
	Analiza panoge po državah .....	53
<b>4.2.3</b>	<b><i>Analiza panoge poslovnega svetovanja v Sloveniji .....</i></b>	<b>54</b>
<b>4.2.4</b>	<b><i>Etični in profesionalni kodeks .....</i></b>	<b>58</b>
<b>4.2.5</b>	<b><i>Drugi pogledi na panogo poslovnega svetovanja.....</i></b>	<b>59</b>
	Guruji in motivatorji .....	60
<b>4.3</b>	<b>SMERI RAZVOJA PANOGE POSLOVNEGA SVETOVANJA .....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2</b>	<b>METODOLOGIJA RAZISKAVE .....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.1</b>	<b><i>Značilnosti intervjujev .....</i></b>	<b>67</b>
<b>5.2.2</b>	<b><i>Faze intervjuja.....</i></b>	<b>67</b>
<b>5.3</b>	<b>ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....</b>	<b>71</b>
<b>5.3.1</b>	<b><i>Analiza intervjuvancev.....</i></b>	<b>71</b>
<b>5.3.2</b>	<b><i>Analiza intervjujev.....</i></b>	<b>73</b>
	Dejavniki osebnih lastnosti svetovancev .....	74
	Značilnosti svetovančevega podjetja .....	79
	Dejavniki odnosov svetovalec-svetovanec .....	81
<b>5.4</b>	<b>ZAKLJUČNA ANALIZA .....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>UGOTOVITVE IN SKLEPI .....</b>	<b>90</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>94</b>
	<b>VIRI.....</b>	<b>97</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev vlog svetovancev v povezavi z vlogami svetovalcev.....	19
Tabela 2: Model razmerja aktivnosti v odnosih tehničnega in procesnega svetovalca po fazah procesa .....	40
Tabela 3: Kronološki pregled dejavnosti poslovnega svetovanja.....	46
Tabela 4: Seznam največjih svetovalnih družb na svetu v letu 2000 .....	49
Tabela 5: Gibanje poslovnega svetovanja v letih od 1996 do 2004 .....	51
Tabela 6: Stopnja rasti poslovnega svetovanja glede na velikost podjetij.....	51
Tabela 7: Analiza dejavnosti svetovancev za leto 2004.....	53
Tabela 8: Analiza dejavnosti poslovnega svetovanja po državah .....	54
Tabela 9: Trendi rasti dejavnosti poslovnega svetovanja v Sloveniji v letih od 2002 do 2004.....	56
Tabela 10: Primerjava poslovnega svetovanja med državami za leto 2004, razmerja so podana v odstotkih.....	57
Tabela 11: Stanje tržnih deležev svetovanja po področjih za leto 2004 v Sloveniji	68
Tabela 12: Analiza intervjuvancev.....	72
Tabela 13: Podatki o intervjuvancih.....	73

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model enostavnega refleksa .....	12
Slika 2: Racionalni model reševanja problemov.....	13
Slika 3: Model enojnega in dvojnega zavoja.....	25
Slika 4: Model analiziranja odnosov .....	33
Slika 5: Ključne dimenzije razvoja odnosa svetovalac – svetovanec .....	35





# 1 UVOD

Poslovno svetovanje je nevidna storitev, je intelektualna dodana vrednost in neprestano je potrebno na novo ugotavljati, kje dodaja vrednost in kakšne vrste znanja posreduje (Czerniawska, 2006, str. 2). Literatura obravnava poslovno svetovanje z vidika funkcionalnosti in z vidika kritičnosti. Funkcionalni pristop se ukvarja z zagotavljanjem ali izboljševanjem učinkovitosti poslovnega svetovanja tako, da preskrbi konkretna navodila za svetovalce. Kritični pristop je odziv na slabosti funkcionalnega pristopa in temelji na znanstvenoraziskovalnem delu.

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Meja med poslovnim svetovanjem in drugimi svetovanji je relativno nejasna in se stalno spreminja, zato je potreba po analiziranju vedno prisotna, posebno, če je opredeljena na znanstvenih temeljih. V literaturi obstaja veliko različnih definicij svetovanja in poslovnega svetovanja, v nadaljevanju svetovanje opredelim kot proces in kot storitev. S svetovalnim procesom razumem vsako obliko dajanja pomoči o vsebini, procesu ali strukturi naloge ali skupine nalog, kjer svetovalec sam ni dejansko odgovoren za izvajanje naloge, ampak pomaga tistemu, ki je (Steel v Kubr, 1996, str. 3). Svetovanje kot svetovalna storitev je povezanost stranke s posebej usposobljeno in kvalificirano osebo, ki ji pomaga na objektivni in neodvisen način spoznati probleme, jih analizirati, predlagati rešitve in pomagati pri udejanjanju le-teh, če je za to pozvana (Greiner, Metzger v Kubr, 2002, str. 3). Poslovno svetovanje so svetovalne storitve, ki jih prevzemajo in zagotavljajo organizacijam posebej usposobljene in kvalificirane osebe ter pomagajo organizaciji – stranki na objektivni in neodvisen način opredeljevati probleme menedžmenta, jih analizirati, priporočati rešitve zanje ter na zahtevo tudi sodelovati pri uvajanju teh rešitev (Tavčar, 1998, str. 116). S svetovanjem se ukvarjajo posamezniki, majhne svetovalne organizacije, mnogokrat na lokalni ali regionalni ravni, v javni sektor usmerjene organizacije, za posamezne industrijske panoge specializirane organizacije, na posamezna funkcionalna področja usmerjene organizacije, pa tudi velike nacionalne, večnacionalne in nadnacionalne svetovalne organizacije (Hribar, 2003).

V literaturi o poslovnem svetovanju je veliko pozornosti namenjeno odnosom svetovalec-svetovanec. Prihodnost poslovnega svetovanja je v upravljanju odnosov z naročniki (Kotler, 2006). Tehnologija sama ni odgovor na vse probleme, nihalo se obrača ponovno nazaj k človeškim virom in strategiji (Czerniawska, 2006). Model uspešnih in neuspešnih odnosov svetovalec-svetovanec je leta 1979

prva izdelala Kelloggova. Njene ugotovitve opredeljujejo odnos svetovalec-svetovanec kot pogodbeni proces, proces prilagajanja in proces komunikacije. Z vprašanjem odnosa svetovalec-svetovanec se je v doktorski disertaciji ukvarjala tudi Pylejeva. Ugotovila je, da je dolgoročni odnos svetovalec-svetovanec zaželen z obeh strani in pomeni sposobnost razviti medsebojno zaupanje. Razvijanje odnosov zahteva porabo energije in časa. Če je energija porabljena dobro, svetovalci verjamejo, da so sposobni svetovančeve potrebe istovetiti s svojimi primarnimi cilji. To pa ustvarja možnost dolgoročnih, dobičkonosnih odnosov (Pyle, 2001, str. 118).

Zgodovina poslovnega svetovanja sega v leto 1890. Arthur D. Little je takrat prvi v svojem podjetju registriral tudi dejavnost poslovnega svetovanja. Prvo podjetje, ki se je povsem specializiralo za poslovno svetovanje, je bila McKinsey & Company leta 1926 v Chicagu. Poslovnim svetovalcem bi morali pripadati enako visoki profesionalni standardi kot veljajo za odvetnike in zdravnike (Bower, 2006). Po drugi svetovni vojni se je dejavnost poslovnega svetovanja zelo hitro širila. V Veliki Britaniji je bilo leta 1956 ustanovljeno združenje »The Management Consultancies Association« z namenom, da bi se dejavnost poslovnega svetovanja lažje predstavila možnim naročnikom - svetovancem, državnim ustanovam in javnosti. Leta 1960 je bila v Parizu ustanovljena Evropska zveza nacionalnih združenj svetovalnih organizacij managementu, ki jo v nadaljevanju imenujem FEACO (Federation Europeenne des Associations de Conseils en Organisation). Njene prve članice so bile Nizozemska, Francija, Nemčija, Švedska in Švica. Združenje za management consulting Slovenije je bilo ustanovljeno leta 1992 v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Leta 1993 se je Združenje za management consulting Slovenije včlanilo v FEACO in sprejelo njena pravila ter standarde delovanja in tudi kodeks poslovne etike za svetovalce.

Poročilo FEACO ugotavlja, da je dejavnost poslovnega svetovanja v letu 2004 dosegla 3,7-odstotno stopnjo rasti in 48,5 milijarde EUR prometa. Podatek se nanaša na povprečje, ki ga dosega 17 članic EU in Norveška, Švica, Bolgarija in Romunija. Članice »vzhode« Evrope (Slovenija, Češka, Romunija in Bolgarija) so skupaj dosegle 13-odstotno stopnjo rasti poslovnega svetovanja, Slovenija sama pa 10-odstotno stopnjo rasti in 90 milijonov EUR prometa. Poročilo tudi navaja, da imajo članice »vzhodne« Evrope v primerjavi z drugimi članicami EU slabo razvito poslovno svetovanje, predvsem zaostaja kakovost storitev (Redley, 2004, str. 3), zato se moram vprašati: Kaj pomeni kakovost storitev poslovnega svetovanja v Sloveniji? S čim jo opredeljujem? Kako vidim njeno izboljšavo?

Katalog Združenja za management consulting Slovenije, ki ga je v letu 2006 izdala Gospodarska zbornica Slovenije, navaja, da je za poslovno svetovanje potrebno

zaupanje in odnos. »Management consulting je pojem, ki je v svoji osnovi definiran z odnosom med naročnikom in svetovalcem. Čeprav je ta odnos vzpostavljen na osnovi poslovnega izziva, so njegovi temelji subjektivni. Zgrajen je na zaupanju v strokovnost in osebno integriteto ter na življenjski energiji, ki se pretaka v času medsebojnega sodelovanja.« (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2006, str. 5). Dalje je tudi navedeno, da je poslovno svetovanje še nekaj več. V ustaljene poslovne procese in odnose vnaša novo energijo, voljo, samozavest, dialektiko pogledov. Prav aktivnosti »med vrsticami« so tiste, ki na koncu odločajo o uspešnosti sodelovanja, o plodnosti odnosa in o poslovnih rezultatih. Vendar pa najdemo pri izvajalcih poslovnega svetovanja v Sloveniji tudi povsem drugačne trditve. Zaradi vse večjih potreb po svetovanju je v zadnjih letih opaziti velik razmah domačih svetovalnih organizacij, za katere je značilno, da si zelo različno predstavljajo, kaj svetovanje sploh je. Vsem je jasno strokovno področje, o katerem želijo svetovati, praznina pa je opazna pri obvladovanju same svetovalne stroke, fazah svetovalnega procesa in pri definicijah svetovanja (Hribar, 2003a). Potrebno se je vprašati, katere vrednote svetovalci zares spoštujejo v procesu svetovanja in kakšen odnos se v procesu poslovnega svetovanja dejansko razvija med svetovalcem in svetovancem. Pri preverjanju strokovne literature v Sloveniji nisem našla strokovno utemeljene študije o procesu odnosa svetovalac-svetovanec, kar je razumljivo, saj je področje poslovnega svetovanja v Sloveniji bolj razširjeno šele zadnjih 10 let.

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje strokovne literature (knjig, člankov in prispevkov) na področju procesa poslovnega svetovanja in na področju odnosov proučiti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost odnosa svetovalac-svetovanec pri poslovnem svetovanju. Izpostaviti želim, da je pri poslovnem svetovanju v ospredju učinkovit in uspešen odnos svetovalac-svetovanec.

Osnovna teza je, da svetovalna podjetja premalo pozornosti namenjajo odkrivanju dejavnikov, ki opredeljujejo učinkovit in uspešen odnos svetovalac-svetovanec, zato tudi ne prepoznajo problemov, ki so povezani z odnosi, posledično jih ne morejo pravočasno upoštevati pri svojih odločitvah in na tak način izboljšati poslovanja.

Namen naloge je tudi analizirati dejavnost poslovnega svetovanja v Sloveniji. Z enajstimi svetovalci v Sloveniji raziskujem dejavnike, ki oblikujejo uspešen in učinkovit odnos svetovalac-svetovanec, in jih primerjam z ostalimi raziskavami.

Temeljni in glavni cilj magistrskega dela je s teoretično in z empiričnoraziskovalnim metodološkim pristopom priti do spoznanja, kateri

dejavniki oblikujejo uspešen in učinkovit odnos svetovalec-svetovanec. Cilj je tudi analizirati dogajanje v panogi poslovnega svetovanja v Sloveniji in spoznati, kako slovenski svetovalci odkrivajo in vrednotijo odnos svetovalec-svetovanec. Ugotovitve so namenjene oblikovnanju priporočil za razvijanje profila uspešnega in učinkovitega svetovalca.

## 1.2 METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Teoretični del je zasnovan na proučevanju osnovnih pojmov, ki so povezani z naslovno temo. Navajam spoznanja novejših teoretičnih izhodišč in modelov s področja poslovnega svetovanja in odnosov svetovalec-svetovanec. V empiričnem delu raziskave skušam z intervjuji oceniti dejavnike, ki oblikujejo uspešen in učinkovit odnos svetovalec-svetovanec. Izpeljem enajst globinskih intervjujev z lastniki, direktorji ali drugimi zaposlenimi svetovalci v podjetjih, ki se ukvarjajo s poslovnim svetovanjem. Rezultate primerjam s predhodnimi empiričnimi raziskavami in spoznanji iz literature.

Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam novejšo literaturo domačih in tujih avtorjev, objavljeno v knjigah, člankih in prispevkih s področja poslovnega svetovanja ter s področja odnosov svetovalec-svetovanec. Uporabljam tudi doktorske disertacije, magistrske naloge in diplomska dela s podobno tematiko.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. V uvodnem poglavju opredeljujem preučevano problematiko in načrt raziskave. Sledi poglavje, ki obravnava teoretična izhodišča poslovnega svetovanja. V tretjem poglavju analiziram odnos svetovalec-svetovanec. Dalje predstavljam že obstoječe modele in študije, ki poglobljeno obravnavajo to tematiko. Četrto poglavje je namenjeno dejavnosti poslovnega svetovanja, njeni zgodovini, razvoju in pogledu v prihodnost. Podrobno analiziram dejavnost poslovnega svetovanja v Sloveniji in primerjam podatke z drugimi državami. V petem poglavju najprej podrobneje predstavim metodo dela kot osnovo za empirični del naloge, ki sledi v nadaljevanju istega poglavja. Uporabljam metodo globinskih intervjujev. Metoda temelji na vnaprej pripravljenem opomniku, ki je namenjen navedbi dejavnikov uspešnih in učinkovitih odnosov svetovalec-svetovanec. Rezultate intervjujev posebej predstavljam in so namenjeni analizi in oceni ter kritični presoji stanja na področju dejavnikov, ki oblikujejo uspešne in učinkovite odnose svetovalec-svetovanec. To je namenjeno oblikovanju profila uspešnega in učinkovitega svetovalca. Struktura poglavij je prilagojena osnovnemu cilju magistrskega dela, upošteva problematiko in namen dela ter skozi poglavja razvija in potrjuje postavljeno tezo, da svetovalci premalo pozornosti namenjajo odkrivanju

dejavnikov, ki vplivajo na uspešen in učinkovit odnos svetovalca-svetovanec. Delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA SVETOVANJA**

V poglavju teoretičnih izhodišč poskušam pojasniti, kaj je poslovno svetovanje, opredeliti procese in navesti različne stile poslovnega svetovanja. Poslovno svetovanje obsega široko področje delovanja, zato so tudi definicije, ki jih navajajo avtorji v literaturi, različne. Prilagojene so namenu uporabe. Nanašajo se na storitve, ki jih opravljajo in vloge, ki jih pri tem igrajo. Ker je magistrska naloga usmerjena v proučevanje odnosov, izpostavim tudi udeležence v procesu, to so svetovalci in svetovanci. Podobno kot pri definicijah poslovnega svetovanja, tudi pri opredelitvah udeležencev v procesu najdem pri različnih avtorjih različne opredelitve. Navajam vloge svetovalcev, ki se potem izgrajujejo v različne odnose.

V raziskovalnem delu naloge analiziram učinkovite in uspešne odnose svetovalca in svetovanca, zato posebej opredelim merila za izbor uspešnega in učinkovitega svetovalca, kot jih navajajo različni avtorji. Poglavje zaključim s pregledom konceptov in modelov s tega področja. Pri tem izpostavim strateški in strukturni koncept ter koncept vrednot.

Kot izhaja iz razprav številnih avtorjev, sem teoretični razvoj poslovnega svetovanja strnila v tri osnovne smeri, kamor bom v tretjem poglavju usmerila tudi odnose. To so: tradicionalna, novejša in alternativna smer.

### **2.1 ZAČETKI IN RAZVOJ SVETOVANJA**

Medtem ko je svetovanje prisotno v celotnem obdobju človekove civilizacije, je teorija svetovanja stara manj kot 100 let in teorija poslovnega svetovanja manj kot 75 let. Človek je v vsej svoji zgodovini oblikoval skupine, iz katerih so izšli posamezniki, ki so si pridobili zaupanje ostalih članov skupine za usmerjanje in reševanje najrazličnejših težav. Prvi zdravilci, modri možje in vodje plemenskih skupnosti so delovali zgolj s svojim talentom in karizmo, kasneje pa je bila za duhovnike in voditelje pomembna tudi izobrazba. Prvi izobraženci na področju svetovanja so izhajali iz cerkvenih krogov za potrebe vere in zdravilstva. Pomoč in svetovanje sta se dalje razvijala vzporedno z gospodarskim in družbenim razvojem in prerasla sta v mnoge sfere življenja.

Začetki poslovnega svetovanja segajo v pozno 19. stoletje, v času uspešnega industrijskega razvoja. Poslovno svetovanje kot dejavnost je odgovor na potrebe

industrijske revolucije, ko je majhno število strokovnjakov dobilo priložnosti svetovati na posebnih področjih (Klein, 1977 v Pyle, 2001, str. 4). Pomembno razširitev je poslovno svetovanje doživelo po letu 1980 s pojavi združevanj, pripojitev in zmanjševanj števila zaposlenih. Cilj je bil jasen: doseganje večje dobičkonosnosti (Garrett, 1991 v Pyle, 2001, str. 5). Danes živimo v »zlatem« obdobju svetovanja (McGonagle, Vella, 2001, str.10). Pomembne dogodke, ki so zaznamovali razvoj poslovnega svetovanja kot dejavnosti navajam v četrtem poglavju.

Vzporedno z dejavnostjo poslovnega svetovanja se je razvijala tudi teorija, ki je odkrivala njene značilnosti in zakonitosti. Začetnik znanstvenega pristopa je Frederick Taylor. S primeri iz prakse in s pragmatičnimi predlogi so njegovi nasledniki nadaljevali z razvojem teorije (Tisdall, 1982, Rassam, 1998 v Pelegrinelli, 2000, str. 21). Vendar Sturdy (1997 v Gilbert, 2004, str. 2) ugotavlja, da je bilo v preteklosti narejenih zelo malo raziskav, ki bi se nanašale na analize, kako svetovalci dejansko rešujejo napetosti in dileme, ki se porajajo v praksi. To poskušam raziskovati tudi v tem magistrskem delu.

## 2.2 OPREDELITVE POSLOVNEGA SVETOVANJA

Svetovati pomeni »izražati svoje mnenje o tem, kako naj kdo, zlasti v neprijetnem, neugodnem položaju, ravna, dela«, ali »dajati (na)svete, strokovna mnenja« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 1340).

Osnovni elementi, ki omogočajo poslovno svetovanje, so naslednji: omogočiti začetek svetovanja, zagotoviti njegovo trajanje in ustvariti močne odnose svetovalec-svetovanec (Pyle, 2001, str. 5).

Angleško svetovalno združenje opredeljuje poslovno svetovanje kot (Bailey, 2006) oblikovanje vrednosti za podjetja z znanjem, s tehniko in sredstvi, z namenom izboljšati njihovo pripravljenost. To je doseženo z objektivnimi nasveti in izvedbo poslovnih rešitev.

Drucker (1979 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 70) opredeli poslovno svetovanje kot enkratni pojav. Svetovanje ni zanesljiv, udoben in enostaven posel, saj kupci stalno iščejo nove in nove potrditve (Gross, 2001, str. 13).

Poslovno svetovanje zajema široko področje delovanja, zato v literaturi najdemo veliko različnih definicij. Različni avtorji izhajajo s področij delovanja poslovnega svetovanja, ki jih navajam v nadaljevanju.

Kubr (1996, str. 377-468) tako loči:

- svetovanje v splošnem in strateškem menedžmentu,
- svetovanje v finančnem menedžmentu,
- tržno svetovanje,
- proizvodno svetovanje,
- kadrovske svetovanje,
- svetovanje za informacijsko tehnologijo,
- svetovanje malim podjetjem,
- svetovanje mikro podjetjem (neuradno svetovanje),
- svetovanje javnemu sektorju,
- svetovanje pri privatizaciji,
- svetovanje za povečanje produktivnosti in izboljšanje učinka.

Po McDonaldu in Strombergerju, ki ju navaja Gummesson (1978, str. 90-91), vključujejo profesionalne storitve svetovanja pet osnovnih področij:

- računovodstvo, revizijo in knjigovodstvo (lahko so v nasprotju z dejavnostjo poslovnega svetovanja, posebej v primeru revizije),
- storitve oglaševalskih agencij,
- storitve poslovnega svetovanja,
- storitve s področja arhitekture in projektiranja,
- pravne storitve.

Področje panoge svetovanja menedžmentu je izjemno široko. Obsega svetovanje na področjih reševanja kriznih situacij, izboljšanja konkurence prednosti, ravnanja s kadri, uvajanja modela poslovne odličnosti, uvajanja projektnega načina dela, iskanja strateških partnerstev, prenove poslovanja, prenove informacijskih sistemov, izboljšanja mednarodne konkurenčne sposobnosti, uvajanja sistema kakovosti, finančnega, davčnega in pravnega svetovanja ter na drugih področjih (Korinšek, 2000).

To je le nekaj splošnih opredelitev poslovnega svetovanja. V nadaljevanju ugotavljam prevladujoče motive poslovnega svetovanja ter razdelim definicije poslovnega svetovanja v dva temeljna pristopa. Po prvem je svetovanje storitev, po drugem proces.

### 2.2.1 Prevladujoči motivi poslovnega svetovanja

Empirične raziskave so pokazale, da je največ razlogov za poslovno svetovanje povezanih s potrebo po novih idejah, strokovnosti in objektivnosti (Gattiker, Larwood, 1985, str. 120). Hagedorn (1982, str. 50) trdi, da s poslovnim svetovanjem znižujemo čas reševanja problemov.

Bower (1982, str. 4-6) je za svetovalno družbo McKinsey & Company motive poslovnega svetovanja povezal z opredelitvami vlog svetovalcev, in sicer:

- svetovalci lahko ponudijo široko znanje in dostop do informacij iz notranjih krogov;
- svetovalci imajo več izkušenj na področjih, kjer svetujejo;
- svetovalci imajo več časa raziskovati in analizirati probleme;
- svetovalci so profesionalci;
- svetovalci so neodvisni in se lažje objektivno odločajo;
- svetovalci imajo sposobnosti izvajati priporočila v praksi.

Podobno kot Bower trdi tudi Drucker (1979 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 70), in sicer, da si večšine upravljanja pridobimo tako, da se izpostavljam v različnih podjetjih in različnih panogah. Upravljavci podjetij se običajno ukvarjajo z eno dejavnostjo, medtem ko svetovalci prestopajo iz ene dejavnosti v drugo. Prav te večšine so potrebne upravljavcem podjetij in edina pot do njih je pot preko svetovalcev, saj simulacije same ne prinesejo uspeha.

Pyle (2001, str. 7) vidi motive poslovnega svetovanja predvsem v spremenjenem načinu današnjega življenja in pri tem navaja naslednje dejavnike:

1. Podjetja potrebujejo višjo produktivnost in kakovost, da bi lahko hitreje in bolje nudila svoje storitve na trgu z nižjimi stroški delovne sile.
2. Mobilnost, kompleksnost modernega življenja v velikih urbanih okoljih in želja po uravnovešanju poklicnega in osebnega življenja so dejavniki, ki pomembno prispevajo k spremembam odnosov med posamezniki in njihovim delom.
3. Razmah elektronske komunikacije v 90. letih je močno prispeval k hitrejšemu dostopu do ustreznih informacij in s tem omogočil, da zaposleni delo lahko opravljajo kjerkoli in ne nujno na eni lokaciji.
4. Narava dela se je močno spremenila. Tehnologija in doba informacij sta oblikovali povsem spremenjene pogoje za delovanje podjetij: večja je raba tehnologije za dvig produktivnosti, organizacija se je iz piramidnega spremenila v sploščeno obliko, število zaposlenih je manjše.

### 2.2.2 Opredelitev poslovnega svetovanja kot storitev in kot proces

Poslovno svetovanje je nevidna storitev, je intelektualna dodana vrednost in neprestano je potrebno na novo ugotavljati, kje dodaja vrednost in kakšne vrste znanja posreduje (Czerniawska, 2006, str. 2).

Castro, Alves in Proenca (2006, str. 1) navajajo, da je poslovno svetovanje kompleksna, profesionalna in visoko strokovna storitev, ki se pogosto razvija na



projektni osnovi. Poslovno svetovanje je storitev širjenja znanja in sposobnosti tistim z manj znanja in izkušenj (Holtz, 1999 v Gilbert, 2004, str. 5).

Poslovno svetovanje nudi storitve tistim organizacijam, ki si ne morejo privoščiti, da zaposlijo toliko ljudi, kolikor različnih znanj potrebujejo. Take organizacije se obrnejo k poslovnim svetovalcem in od njih kupijo storitve (Verroca, 1998, str. 8).

Poslovno svetovanje so svetovalne storitve, ki jih prevzemajo in zagotavljajo organizacijam posebej usposobljene in kvalificirane osebe. Te pomagajo organizaciji – stranki na objektivni in neodvisen način opredeljevati probleme menedžmenta, jih analizirati, priporočati rešitve zanje ter na zahtevo tudi sodelovati pri uvajanju le-teh (Tavčar, 1998, str. 116).

Svetovanje menedžmentu so neodvisne in objektivne svetovalne storitve usposobljenega osebja, ki svetovancem pomaga opredeliti in analizirati priložnosti in težave. Svetovalec priporoča rešitve ali ukrepe. Če svetovanec to želi, jih svetovalec tudi pomaga vpeljati. V bistvu poskuša svetovalec pomagati pri uvajanju ustvarjalnih sprememb v zasebnih in javnih organizacijah s pametno uporabo temeljnih znanj in veščin (Barcus, Wilkinson, 1994, str. 1-4).

Canback (1998 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 70) opredeli poslovno svetovanje kot tisto, ki preskrbi nasvete za upravljanje skladno z notranjimi strateškimi, organizacijskimi in operativnimi dejstvi, in kot tisto, ki je institucionalno organizirano kot podjetje.

Greiner in Metzger opredelita poslovno svetovanje kot svetovalno storitev, kjer je svetovalec povezan s stranko in pripravljen, da spozna probleme, jih analizira, predlaga rešitve in pomaga pri udejanjanju le-teh, če je za to pozvan (Kubr, 2002, str. 3).

Poslovno svetovanje je proces iskanja, dajanja pomoči osebi, skupini, organizaciji ali večjemu sistemu z namenom, da ta mobilizira notranje in zunanje resurse tako, da se sooči s problemom in vloži napore v spremembe (Lippitt, Lippitt, 1986, str. 1).

Schein (1987 v Pellegrinelli, 2002, str. 346) opredeli svetovanje kot proces, kjer svetovalec in svetovanec delata skupaj pri diagnozi in iskanju rešitve problema. Svetovanec je lastnik problema in ostane njegov lastnik tudi ves čas svetovalnega procesa. V svetovalnem procesu svetovalec pospeši doseganje in razumevanje rešitev. Steele (1975 v Gilbert, 2004, str. 6 in v Kubr, 1996, str. 3) dodaja, da svetovalec ni dejansko odgovoren za delo naloge same, pač pa pomaga tisti osebi, ki to je. Schein (1999 v Pellegrinelli, 2002, str. 349) poudarja, da proces poslovnega

svetovanja ni enostavno tehnologija za delo s skupinami, niti ni model za neneposredna svetovanja, pač pa zahteva zavestni napor za ugotovitev, kako dejansko deluje odnos svetovalec-svetovanec in kakšna je dejanska situacija. Lippitt in Lippitt trdita, da je svetovanje dvosmerna interakcija - je proces iskanja, dajanja, prejemanja pomoči (1986, str. 1). Kubr (1996 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 70) dopolni, da je pomembna objektivnost in neodvisnost svetovalca v finančnem, administrativnem, političnem in čustvenem smislu.

Če združim opredelitve različnih avtorjev, ugotovim, da različne opredelitve izhajajo iz opisa storitev ali poudarjanja procesa. Poslovno svetovanje je prenos znanja in motivacije, je sinonim za pomoč in pospešitev, vendar je svetovanec lastnik problema in to tudi ostane ves svetovalni proces. Svetovanje kot zunanji dejavnik nudi predvsem tisto, kar je posameznikom znotraj podjetja težje vidno in izvedljivo. Predvsem pa poslovno svetovanje ni enostavno tehnologija, niti ni zgolj model. Poudarek je na dvostranskem interakcijskem odnosu.

### 2.2.3 Faze procesa poslovnega svetovanja

Argyris (1999 v Pellegrinelli, 2002, str. 349) poudarja, da pozornost do razumevanja procesa, do pogajanj in do oblikovanja mnenja ponuja nov vpogled v študij procesa poslovnega svetovanja.

Margulies in Raia (1972) sta v svoji študiji opredelila proces poslovnega svetovanja s preveritvijo in z reševanjem problema, s povratno informacijo, z uporabo analize, z odnosom do svetovalca, z vključenostjo in s sistemom pristopa. Študijo podrobneje predstavim v tretjem poglavju. Turner (v Nelson, 2006, str. 2) pozna naslednje faze procesa poslovnega svetovanja: ponuditi svetovancu informacijo, ugotoviti svetovančeve probleme, postaviti diagnozo problemov, izoblikovati predlog na osnovi diagnoze, pomagati pri izvajanju, preskrbeti znanje za svetovanca in stalno izpopolnjevati učinkovitost organizacije.

Lippitt in Lippitt (1986, str. 11) poznata šest faz procesa poslovnega svetovanja, in sicer:

- začetni stik in vstop v proces poslovnega svetovanja,
- pogodba in oblikovanje odnosa svetovanja,
- opredelitev problema z diagnostično analizo,
- določitev ciljev in načrt izvedbe,
- izvedba akcije in ovrednotenje,
- dokončanje pogodbe.

V začetnem stiku so v osnovi tri možnosti izbire: kontaktira svetovalec, kontaktira svetovanec ali pa posreduje med njima tretja oseba. Odnos svetovalca do svetovanca v tej fazi je predvsem poslušanje in razčiščevanje. Težava svetovalca je v pomanjkanju znanja vsebine in ozadja (zgodovine) problema, prednost pa je v tem, da je lahko objektivni, ker je zunanja oseba. Pomembno v tej fazi je tudi, da si svetovalec in svetovanec razjasnita, koliko časa, energije, kredibilnosti in zaupanja sta pripravljena vložiti v reševanje problema. V začetni fazi je tudi pomembno, da se svetovalec in svetovanec testirata, če obstaja med njima možnost za razvoj učinkovitih interakcijskih odnosov. Tu je potrebno poudariti, da ne gre za družinski odnos, za prijateljski odnos, pač pa je potrebno, da oba, tako svetovalec kot svetovanec, ugotovita svoje zavestne in podzavestne ovire za nastajanje partnerskega odnosa. To obdobje testiranja sposobnosti odnosa je pomembno pred podpisom pogodbe. V pogodbi je potrebno navesti zelene cilje in določiti, kdo je za kaj zadolžen. Svetovanec ima močno željo vedeti, koliko časa, energije in obvez je svetovalec pripravljen vložiti, in svetovalec mora vedeti, kakšno podporo lahko pričakuje, kakšne so finančne in časovne obveznosti (Lippitt, Lippitt, 1986, str. 11). Za opredelitev problema z analizo diagnoze predlaga Lewin (v Lippitt, Lippitt, 1986, str. 25) uporabo metode bojnega polja, kjer si stojijo nasproti sile (argumenti) za in proti problemu. Pri določitvi ciljev in načrtu izvedbe je pomembno imeti povsem jasno sliko o ciljih in situaciji. Nadaljnja faza je izvajanje akcij, ki bi morale biti povezano z ovrednotenjem, s povratnimi informacijami in z možnostmi dodatnih akcij. Posebno pomembno področje je dokončati pogodbo, zaključiti svetovanje, saj je to priložnost za ovrednotenje odnosa in za nadaljnje sodelovanje.

Kelloggova (1985, str. 151- 176), v svojem modelu opredeli naslednje faze procesa poslovnega svetovanja:

- prvo srečanje in dogovor o sodelovanju,
- ugotavljanje (identifikacija) problema,
- predlog rešitve,
- implementacija,
- zaključek.

Faze procesa poslovnega svetovanja, prirejene po modelu Kelloggove, uporabim v raziskovalnem delu magistrske naloge.

#### 2.2.4 Stili poslovnega svetovanja

Model, ki odgovarja na osnovna vprašanja, povezana s stili poslovnega svetovanja in s tem v zvezi tudi s spremembami, je razvil Havelock (1973, str. 5). Govori o dveh verjetnih osnovnih načinih obnašanja. Prvi način je narediti nič, drugi pa je reagirati. Odzovemo se lahko na dva načina, in sicer po načelu enostavnega

refleksa ali po načelu racionalnega modela reševanja problemov (Havelock, 1973, str. 3-20).

Na sliki (Sliki 1) je prikazan model enostavnega refleksa, ki predvideva ponovitve in popravke akcij na osnovi rezultatov prejšnjih dejanj.

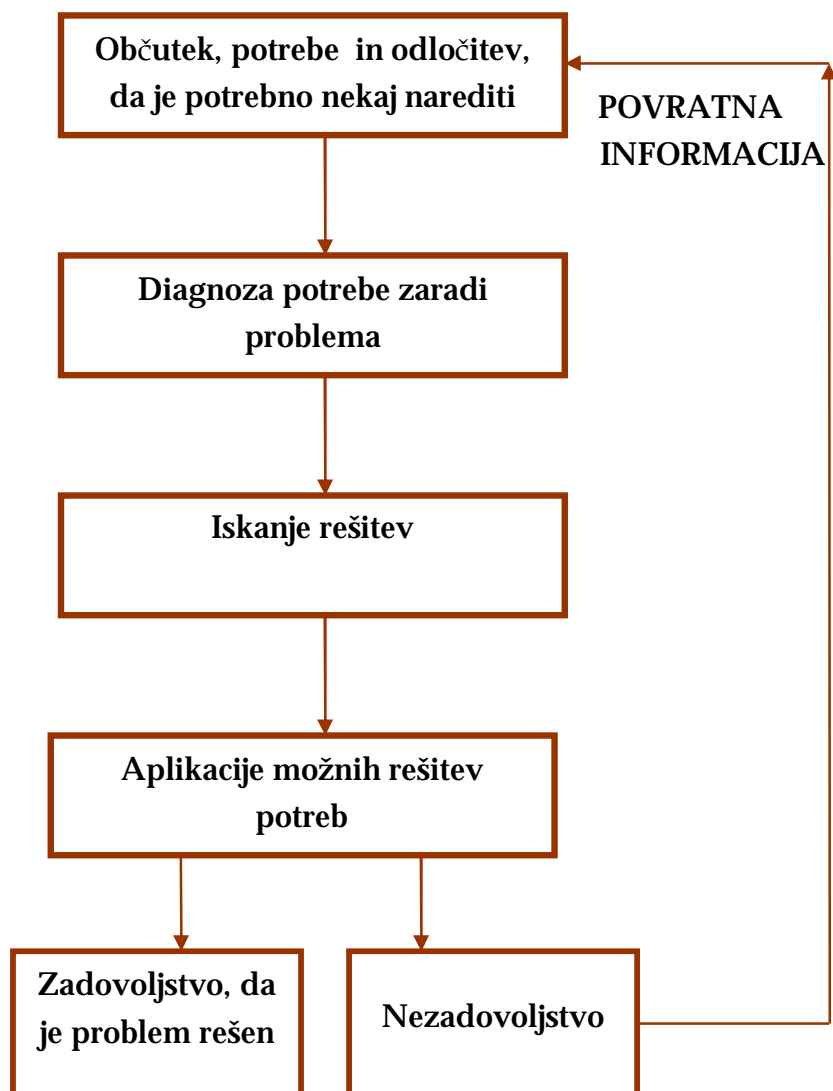
Slika 1: Model enostavnega refleksa



*Vir: Havelock, 1973, str. 3-20.*

Racionalni model reševanja problemov predvideva ponovitve in popravke na osnovi rezultatov dejanj, ki so posledica predhodnega ugotavljanja stanja in predlaganja diagnoz. Prikazan je na sliki (Slika 2).

**Slika 2: Racionalni model reševanja problemov**



**Vir: Havelock, 1973, str. 3-20.**

Havelock (1973, str. 3-20) dalje razvija verjetne vloge in načine obnašanja pri poslovnem svetovanju:

- svetovalec kot katalizator (lahko dobi v začetku negativno oznako, da je »povzročitelj težav«),
- dajanje rešitev (potrebno je vedeti natanko kdaj, kakšne rešitve, komu in koliko, sicer je lahko učinek manjši),
- pomoč pri nastajanju procesa (svetovalec nudi metode, vsebino in cilje pa prepozna in definira svetovanec),
- povezovalc resursov (finančnih, energetskih itd.).

Pearson (1988, str.1) v svoji doktorski disertaciji navaja tri stile svetovanja, ki se razvijejo med svetovalcem in svetovancem pri izvajanju projekta. To so: ekspertni stil, »par rok« in sodelovanje. Ugotavlja, da je verjetnost menjave stila tako na strani svetovalca kot tudi na strani svetovanca minimalna.

Rosenberg (1951 v Lippitt, Lippitt, 1986, str. 44) trdi, da bo svetovalec, če se bo poskušal globoko vživeti v dogajanje problematike svetovanca, odkril manj vzorčnih domnev o svetovančevih potrebah in svetovančevi motivaciji, s tem pa bo uspeh svetovanja lahko slabši. Trditev lahko povežem z opredelitvijo svetovalca kot zunanjšega sodelavca, ki navaja razloge prednosti zaradi gledanja v dogajanje »od zunaj«, vendar pa samo dejstvo, da gre za zunanjšega ali notranjšega svetovalca, še ne odpravi nevarnosti globokega vživljanja v dogajanje. Rosenberg je ugotovil tudi, da bi bil svetovalec, ki bi igral vlogo »odvetnika«, za svetovanca slab uspeh. V takih okoliščinah je svetovalec nesposoben zbirati alternativne ideje za reševanje problemov.

Na podlagi navedenih primerov lahko zaključim, da je pomembno, da proučujemo stile svetovanja, saj so lahko nekateri neproduktivni. Tak primer je lahko osebno prijateljstvo ali so lahko drugi interesi v odnosu svetovalec-svetovanec. Kljub temu, da v literaturi pogosto zasledimo pozitivne pristope v razvoju poslovnega svetovanja zaradi osebnega prijateljstva, so nekateri strokovnjaki izpostavili, da je pozitiven prijateljski odnos svetovalec-svetovanec lahko tudi neproduktiven, saj svetovalcu zaradi naklonjenosti svetovancu onemogoča, da bi bil učinkovit.

## **2.3 UDELEŽENCI V PROCESU POSLOVNEGA SVETOVANJA**

Da bi lahko razumeli odnos svetovalec-svetovanec je potrebno opredeliti udeležence v procesu poslovnega svetovanja. V mojem primeru sta to svetovalec in svetovanec. Kot sem že ugotovila pri opredelitvah poslovnega svetovanja, se tudi pri opredelitvi svetovalca in svetovanca v literaturi pojavlja veliko različnih definicij. Najpogosteje opredelitve opisno navajajo storitve, ki jih opravljajo, in vloge, ki jih pri tem imajo.

### **2.3.1 Opredelitve in vloge svetovalca**

Svetovalci pomagajo na objektivni in neodvisni način poiskati problem, ga analizirati in ponuditi rešitve, na zahtevo pa tudi sodelovati pri uveljavljanju predlaganih rešitev (Greiner, Metzger v Tavčar, 1998, str. 7).

Cohenova (2001 v Gilbert, 2004, str. 5) opredeli svetovalca kot tistega, ki daje nasvet ali pripravi druge storitve profesionalne ali polprofesionalne narave v zamenjavo za kompenzacijo.

Block (2000 v Gilbert, 2004, str. 6) trdi, da je svetovalec oseba, ki ima nekaj vpliva na svetovanca, skupino ali organizacijo, nima pa neposredne moči narediti spremembe ali izvesti program.

V dejanskih razmerah svetovalci ne delujejo v »čistih« odnosih, pač pa v nešteti možnih kombinacijah le-teh. Svetovalec je lahko kontaktna oseba ali pa je aktivno in neposredno udeležen v procesu svetovanja (v celoti ali delno). Opravlja lahko več različnih vlog, ki so odvisne od organizacijskih oblik, odgovornosti in tudi motiviranosti, in sicer tako na stani svetovalca, kot tudi na strani svetovanca. V raziskovalnem delu naloge me zanimajo predvsem svetovalci, ki imajo neposredne izkušnje s svetovanci.

Lippitt in Lippitt (1986, str. 46) opozarjata, da se svetovalec v praksi stalno pojavlja v dilemah iskanja primerne ravnotežja med tvegati ali ne, koliko in kdaj, intervenirati ali ne in kdaj. Svetovalci ne vedo jasno in nedvoumno, kakšne potrebe in pričakovanja imajo svetovanci, tudi svetovanci ne vedo jasno in nedvoumno, kaj jim bodo svetovalci zares »prodali«.

V nadaljevanju podajam še druge poglede na svetovalca, kot jih navaja literatura. Argyris (1964, str. 322) razjasni temeljno predpostavko, da »sistem obstaja neodvisno od posredovalca« in na tak način loči svetovalca od sistema. Odnos svetovalec-svetovanec zato ne oblikuje sistema. Svetovalca opredeli kot tistega, ki zadrži koristne informacije, omogoči prosto izbiro in spodbuja notranje uresničevanje izbrane akcije. Pri tem upošteva Argyris racionalne tehnike odkrivanja, analiz in sprememb, svetovalci pa s svojim znanjem o medosebnih procesih in socialnih strukturah omogočajo izboljšati pripravljenost organizacije.

Lawrence in Lorsch (1969 v Lippitt, Lippitt, 1986, str. 57) opredelita svetovalca kot tistega, ki izobražuje, postavlja diagnozo in svetuje. Menzel (v Lippitt, Lippitt, 1986, str. 57) dodaja k temu še četrto vlogo svetovalca, in sicer svetovalca kot povezovalca, in s tem izpostavi pomen dvosmernih odnosov.

Nees in Grenier (1985, str. 70) razdelita svetovalce na:

1. Miselne pustolovce, ki analizirajo notranjost problemov na dolgi rok in pri tem uporabljajo ekonomske metode in izkušnje.

2. **Strateške navigatorje, ki prispevajo k razumevanju trga, konkurenčne dinamike in predlagajo akcije ne oziraje se na svetovance in njihova stališča.**
3. **Poslovne zdravnike, ki globoko razumejo notranjo dinamiko organizacije svetovancev in poskušajo doseči tisto, kar je dosegljivo. Za doseg realnih možnosti občasno žrtvujejo kakšen cilj.**
4. **Sistemske arhitekto, ki večkrat spreminjajo procese, rutine in sisteme, vedno v tesnem sodelovanju s svetovanci.**
5. **Prijazne kopilote, ki so bolj pripomoček kot pa posredovalec strokovnega znanja in nimajo ambicij uvajati svetovancem nova znanja.**

Zagovornika svetovalcev v vlogi enostranskih aktivnosti sta McGonagle in Vella (2001, str. 10), ki navajata v svoji študiji, da kljub temu, da ima vsak odnos dve strani, ima svetovalac skoraj vsa potrebna orodja, ki mu omogočajo, da oblikuje in tudi kontrolira odnos. O prevladujoči vlogi svetovalca govori tudi Steele (1969, str. 193), ki opredeli vloge, ki naj bi jih svetovalac imel s svetovancem. Te vloge so: učitelj, študent, detektiv, barbar, ura, monitor, talisman, odvetnik. V Lippitt in Lippitt (1986, str. 58) pa Steele provokativno navaja, da je svetovalac podoben »izmišljenemu angleškemu detektivu«.

Pyle (2001, str. 5) trdi, da je poklic poslovnega svetovalca priložnost zamenjati poklicno kariero tudi v poznejših letih poklicnega delovanja. Poslovno svetovanje je primerno za tiste, ki si želijo več avtonomije, več kontrole nad svojim življenjem in nad odločitvami o svojem delu.

S tem sem podala nekaj opredelitev svetovalcev, kot jih navaja literatura in povzemam, da svetovalci ustvarjajo odnose in prenašajo znanje. Pri tem so odnosi lahko enosmerne ali dvosmerne aktivnosti. Prenos znanja so lahko prenosi navodil, izkušenj ali zgolj energij, ki usmerjajo, motivirajo in navdušujejo.

### **Zunanji in notranji svetovalci**

Opredelitve svetovalcev zunanjih in/ali notranjih sodelavcev v procesu poslovnega svetovanja so v literaturi različne. Svetovalci kot zunanji sodelavci imajo sposobnost in nalogo pokazati smer rešitve, samo izvajanje in prizadevanje za rezultate pa je odvisno od svetovancev in njihovih odnosov.

Kot zunanji sodelavci so svetovalci plačani za svoje delo po pogodbi, kot notranji pa so na plačilni listi podjetja. Sprejeta etična načela tudi notranjega svetovalca zavezujejo k samostojnosti in objektivnosti. O etičnih načelih govorim v posebnem poglavju. Biti zunanji sodelavec je pozitiven odnos in posebna oblika interakcije (Simmel v Pyle, 2001, str. 17).



Pyle (2001, str. 17) govori o učinkovitem zunanjem svetovalcu. Ta mora biti tesno povezan s svetovancem in/oziroma z njegovo skupino, da bi lahko razumel, kaj se dogaja v skupini, da bi lahko zgradil zaupanje in razumel dinamiko procesov, ki je značilna za skupino. Z namenom, da bi zadržal objektivnost pogleda na skupino, je potrebno, da zadrži neko stopnjo odmaknjenosti od skupine.

O vprašanju notranjega in zunanjega svetovalca razglablja tudi Czerniawska (2006b), ki trdi, da je bila za poslovno svetovanje v preteklosti značilna konsolidacija. Manjša svetovalna podjetja so v celoti prišla v last večjih multinacionalk in neodvisno poslovno svetovanje se je tako spremenilo v notranje svetovanje. Za poslovno svetovanje kot samostojno dejavnost je to slepa ulica in Czerniawska (2006b) upa, da je tega obdobja konec<sup>1</sup>. Kubr (1996, str. 6) izpostavi, da je svetovalec tehnično, finančno, administrativno, politično in čustveno neodvisen, kar je tudi v skladu z etičnim in profesionalnim kodeksom, ki ga obravnavam posebej.

V raziskovalnem delu naloge intervjuvam tako zunanje kot tudi notranje svetovalce.

#### Merila za izbor svetovalca

Pri izboru meril svetovalca se je potrebno vprašati, kateri dejavniki določajo uspešnega in učinkovitega svetovalca. V praksi obstaja neskončno število vlog svetovalcev v odnosu z neskončnim številom vlog svetovancev. Dodatno obstajajo tudi različne razlage vlog in kombinacij. V literaturi nisem našla zanesljivih modelov, ki bi merili, kateri dejavniki so ključnega pomena pri izboru uspešnega in učinkovitega svetovalca. Izbor zato lahko naredim le opisno. Lippitt in Lippitt (1986, str. 71) navajata, da se svetovalec odziva na situacijo z vsem svojim bistvom, in, da je zato njegovo obnašanje bolj rezultat izkušenj in znanj, kot pa upoštevanje procesa nesvobodnih odločitev. Realistično je govoriti samo o dejavnikih, ki bi lahko bili prevladujoči in verjetni pri uspešnih in učinkovitih svetovalcih.

Lippitt in Lippitt (1986, str. 72) predlagata naslednje prevladujoče dejavnike:

- § Pogodbo, ki določa profesionalni odnos. Ne glede na to, ali je v pisni ali v ustni obliki, bo sčasoma postala tudi neke vrste psihološka pogodba. Pri tem obstaja verjetnost, da bo natančno definirana pogodba omogočala, da bo imel svetovalec stalno enako vlogo, če pa bo začetna pogodba splošna in nestrukturirana, obstaja verjetnost, da se bodo vloge bolj spreminjale.

---

<sup>1</sup> Czerniawska navaja primer družbe PWC Consulting, ki je bila kupljena s strani družbe IBM.

- § Namene in cilje svetovanja, ki so opredeljeni po fazah procesa in jih je potrebno stalno preverjati in obnavljati.
- § Osebne omejitve in naklonjenost svetovalca. Osebni stil svetovalca je močno povezan z vlogo svetovalcev.
- § Pretekle vloge svetovalca - če je svetovalac podoben primer reševal v preteklosti, bo imel skušnjavo, da bi uporabil enake vloge in prijeme, kar pa ni pravilno. Svetovalac bi moral vedno znova prepoznati lastnosti svetovancev, saj so te lahko povsem različne.
- § Posebne dogodke, ki povsem spremenijo vlogo svetovalca za določeno obdobje.

Kompleksnost situacije onemogoča sestavo zanesljivega modela, sem pa vprašanja o svetovalcu s tem nekako omejila in opredelila. Vendar je tudi v primeru, ko svetovalac deluje le v natančno definirani vlogi, le-ta v stalnem procesu nastajanja in oblikovanja odnosa. Iz tega zato lahko sklepam, da je poslovno svetovanje predvsem tudi komunikacija.

### 2.3.2 Opredelitve in vloge svetovanca

Svetovalca sem v prejšnjih poglavjih opredelila kot tistega, ki ustvarja dvosmerno in/ali enosmerno aktivnost v odnosu, dalje tistega, ki nudi svetovancem vsebino (znanje) in/ali proces (način, motivacijo). Enaka opredelitev lahko velja tudi za drugo stran, za svetovanca.

Svetovanec je ali oseba, par ali družina, majhna intimna skupina ljudi ali pa večja skupina (podjetje, agencija, pisarna, združenje). Nekateri svetovalci se odločijo specializirati se za določen tip svetovancev, drugi se raje specializirajo za določene vrste problemov in metod, ki jih pri tem uporabljajo (Lippitt, Lippitt, 1986, str. 7). Svetovanec je lahko (Schein 1987, v Pellegrinelli, 2002, str. 346) kontaktni svetovanec, posrednik, glavni svetovanec ali dokončni svetovanec.

Pemer in Werr (2005, str. 3) svetovanca opredelita kot kupca, stranko in žrtev, kar podrobneje predstavljam v nadaljevanju v tabeli (Tabela 1). V drugem stolpcu navedene tabele je svetovanec opredeljen kot kupec. V literaturi so vloge kupcev pri poslovnem svetovanju redko posebej obravnavane. Vprašanje je, ali se in koliko se ta kupec razlikuje od kupca tradicionalnih proizvodov in storitev. Kot navajata Pemer in Werr (2005, str. 4), je svetovanec kupec poslovnih storitev na transakcijskem trgu, kjer je storitev natančno definirana storitev in kjer je omogočeno plačilo v denarju. Odnos svetovalca-svetovanec je v tem primeru pogodbeni in ga kontrolira kupec. Svetovanec v vlogi kupca ne vidi vloge svetovalca kot ponudnika v interakcijskem odnosu, pač pa kot preskrbovalca

navodil, virov in rešitev. O vlogi interakcijskih odnosov bom govorila v tretjem poglavju.

Svetovanec kot stranka je opredeljen v (Tabeli 1) v tretjem stolpcu. Svetovanec je tisti, ki neposredno sodeluje pri svetovanju. Vendar svetovanec kot stranka ne dobi s strani svetovalca jasne definicije problema, pač pa pomoč v procesu svetovanja. Njun odnos je zaprt in ustvarja zaupanje (Schein, 1999, str. 41).

Svetovanec kot žrtev je opisan v četrtem stolpcu tabele. Kot trdi Alvesson (1993 v Perner, Werr, 2005, str. 5) so pri formalnem vrednotenju poslovnega svetovanja težave in zato so vprašljive resnične vrednosti retoričnih in impresivnih strategij svetovalca, seveda z namenom prepričevanja, očaranja svetovanca. Svetovanec kot kupec ali nemočna stranka se tako lahko spremeni v naivno žrtev svetovalčeve retorike in impresije upravljaljskega znanja, s katero dobi svetovanec vtis, da bo dobil vredno storitev (Block, 2000 v Perner, Werr, 2005, str. 5). Svetovančev nekritični pristanek je lahko tudi posledica vpliva drugih (npr. uprave). Pogosto se dogaja, da je uprava odgovorna za izvedbo in dosežke na področjih, na katerih niti ne razume, kako se akcije proizvajajo in z rezultati niti ni sposobna vplivati na druge ljudi (Huczynski, 1993, str. 171). To so najboljši možni naročniki za motivatorje in guruje.

Tabela 1: Predstavitev vlog svetovancev v povezavi z vlogami svetovalcev

	Svetovanec kot kupec	Svetovanec kot stranka	Svetovanec kot žrtev
Svetovalac v vlogi prodajalca	Nabava dobro opredeljene storitve.	Negotov, potrebuje pomoč, nesposoben je opredeliti problem.	Tesnoba, pritisk z nemogočimi zahtevami uprave.
Svetovalac v interakcijski vlogi	Preskrbovalec neomejenega števila navodil, virov, rešitev.	Pomočnik v procesu superiorne ekspertize in veščin.	Vešč manipulator oblikovanja svojega lastnega trga.
Značilnosti odnosa svetovalac-svetovanec	Pogodben in začasen.	Zaprt, zaupljiv.	Zaprt, manipulativen s strani svetovalca.
Kontrolor odnosa	Kupec kontrolira odnos s tem, da kritično ovrednoti rezultate.	Svetovalac kontrolira odnos – zaradi superiorne vsebine in procesa znanja rezultatov.	Svetovalac kontrolira odnos.

Vir: Perner, Werr, 2005, str. 3 - 4.

Podatki iz Tabele 1 in dosedanjega razglabljanja o udeležencih v poslovnem svetovanju mi omogočajo nadaljnje analiziranje odnosov svetovalec-svetovanec. Svetovanec v vlogi kupca ima s svetovalcem začasen in pogodben odnos. Navedena opredelitev je primerljiva s transakcijskim odnosom. Svetovanec v vlogi stranke ima zaprt in zaupljiv odnos s svetovalcem, kar kaže na interakcijske odnose. Zaupanje je posebno področje, ki ga bom opredelila v nadaljevanju, in igra posebno pomembno vlogo v odnosih svetovalec-svetovanec. Svetovanec kot žrtev običajno doživi manipulativen odnos s strani svetovalca. Svetovalec oceni svetovanca oziroma osebe, ki imajo moč odločanja, kot tiste, ki jim delovanje lastnega sistema ni poznano. Razlogov za to je lahko več, morda le upravljajo premoženje ali imajo druge prikrite interese in namene. Prav lahko se zato zgodi, da svetovalci zaslutijo možnost zaslužka za prodajo »tistega, kar naročniki želijo in ne tistega, kar bi res potrebovali« (v svetovančevem najboljšem interesu). Vprašanje morale in etike, ki ju bom opredelila v posebnem poglavju, je v takem primeru na preizkusu.

V poglavju, kjer obravnavam svetovalce, posebej opozorim še na vprašanje zunanjih in notranjih svetovalcev. Naj spomnim, da ima svetovalec kot zunanji sodelavec nalogo pokazati smer rešitve, samo izvajanje in prizadevanje za rezultate pa je odvisno tudi od svetovanca. Vloga svetovanca kot lastnika problema je lahko učinkovitejša kot vloga svetovanca zgolj kot kontaktne osebe. Če je svetovanec poleg tega, da je lastnik problema, tudi lastnik podjetja, ima vse pristojnosti za dokončno odločitev. Vendar se pri tem postavlja vprašanje odnosov med lastniki problemov in zunanjimi svetovalci ter lastniki problemov in notranjimi svetovalci. Za učinkovito poslovno svetovanje je pomembno predvsem, v kakšni vlogi svetovalca in svetovanca je interakcijski odnos lahko najučinkovitejši.

### **Odločitev svetovanca za poslovno svetovanje**

Odločitev svetovanca, da naroči svetovanje, je neke vrste priznanje lastnih nezmožnosti in s tem odvisnosti. Kot pravita Greiner in Metzger (1983, str. 41), je za perspektivnega svetovanca dokončna odločitev, da najame svetovalca, težka odločitev. Mnogi vidijo tako odločitev kot znak poraza samega sebe, saj sami niso sposobni rešiti problema. »Ni lahko pomočniku predsednika stopiti pred predsednika in zahtevati zunanjo pomoč.« (Greiner, Metzger, 1983, str. 41). Vendar pa odločitev za najetje svetovalca ne kaže nujno svetovančevo nesposobnost rešiti problem, svetovancu lahko samo primanjkuje časa (Holtz 1988 v Pyle, 2001, str. 43).

Block (2006, str. 2) trdi, da so svetovanci občutljivi glede na to, kaj jim svetovalci svetujejo, posebno, če je to nekaj, kar sami že vedo, ali pa, če so prisiljeni delovati v smer, za katero nimajo volje in interesa. Človeška bitja se običajno upirajo sprejetju pomoči ali pa neradi razkrijejo svoje ranljivosti.

Schein (1999, str. 41) trdi, da mnoge kulture poudarjajo samozaupanje v reševanje lastnih problemov. Iskanje začasne pomoči druge osebe zunaj je dejansko priznanje ali nemoči ali slabosti ali napake, posebno v zahodni, tekmovalni in individualistični družbi. Pomen in vloga poslovnega svetovanja sta odvisna tudi od kulturnih vrednosti in značilnosti posameznih družb.<sup>2</sup>

V zaključku poglavja o svetovancih lahko povzamem, da so le-ti v vlogi kupcev najbližje tradicionalnim teorijam in transakcijskem odnosom, svetovanci v vlogi strank so povezani s teorijami medsebojnih odnosov in z interakcijskimi odnosi, svetovanci v vlogi žrtev pa z alternativnimi teorijami in manipulativnimi odnosi.

## 2.4 TEORETIČNI PRISTOPI IN KONCEPTI POSLOVNEGA SVETOVANJA

S pomočjo definicij poslovnega svetovanja kot storitve in kot procesa, dejavnikov in motivov svetovanja, opisov udeležencev, ki so v našem primeru svetovalci in svetovanci, in njihovih medsebojnih odnosov nadaljujem s pregledom teoretičnih pristopov in konceptov poslovnega svetovanja.

Znanstvene temelje tradicionalni teoriji poslovnega svetovanja je prvi postavil Frederick Taylor. Temelji na tradiciji reševanja problemov in utemeljuje racionalno-analitični pogled na svetovanje. Teorije, znanje in analitične pristope je razvijal iz praktičnih primerov ali priredil iz akademskih raziskav. S primeri iz prakse in s pragmatičnimi predlogi so njegovo delo nadaljevali številni avtorji. Phills (1996 v Pellegrinelli, 2002, str. 344) uporablja izraz »osnovne analitične aktivnosti« (primerjava, razlaga, predvidevanja in predpisovanja). Poudarjena je prevladujoča vloga svetovalca in pasivna vloga svetovanca. Turner (1982 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 72) trdi, da je do poznih sedemdesetih let svetovalac deloval kot dobavitelj.

S ciljem izboljšati učinkovitost pri svetovancih so po letu 1970 postale pomembne novejšje teorije poslovnega svetovanja z večjim poudarkom na medsebojnih

---

<sup>2</sup> *Japonska podjetja navadno razvijejo notranji mehanizem za oblikovanje inovacij, medtem ko podjetja na zahodu raje poiščejo neko obliko umetne in zunanje intervencije zaradi pomanjkanja notranjih zmogljivosti.*

odnosih. Najprej so se medsebojni odnosi razvijali na področju medsebojnega spoštovanja. Z razvijanjem odnosov je tudi vloga svetovancev postala vedno bolj aktivna. Koristnost aktivnega vključevanja svetovancev je opisala tudi Kelloggova v svojem prvem modelu odnosa svetovalec-svetovanec, ki ga podrobneje predstavljam v nadaljevanju. Barber in Nord (1977 v Kellogg, 1985, str. 152) trdita, da je uspešen odnos v poslovnem svetovanju takrat, ko je svetovalec (kot duhovnik, čarovnik, mistični ali naturalistični zdravnik) usklajen s svetovančevim načinom spoznavanja (sistematično ali intuitivno). Lippitt in Lippitt (1986, str. 1) v svojem opisnem modelu odnosa svetovalec-svetovanec navajata, da je poslovno svetovanje dvosmerna interakcija. Vrednote, nameni in vedenje so pri interakcijah poslovnega svetovanja drugačni kot pri vodenju, kontroli, vrednotenju, terapiji ali prijateljstvu. Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group, 2006) je prva celovito teoretično razvila dvosmerno interakcijo v odnosih in jo podrobneje obravnavam v nadaljevanju.

Na nadaljnji razvoj poslovnega svetovanja in odnosa svetovalec-svetovanec so imele velik vpliv tudi teoretične osnove s področja klinične in vedenjske psihologije, ki so bolj kot sistem organiziranja poudarjale pomen ideje prizadevanja in hotenja. Poznamo jih kot alternativne teorije poslovnega svetovanja. Pri tem se postavlja vprašanje pri katerem udeležencu v poslovnem svetovanju sta prizadevanja in hotenja bolj prisotna. Schein (1987 v Pellegrinelli, 2002, str. 346) trdi, da je lastnik problema svetovanec in da ostane njegov lastnik tudi v procesu svetovanja, pri tem pa svetovalec utrjuje stike, da svetovanec dosega in razume rešitev. Schein (v Appelbaum, Steed, 2005, str. 74) trdi, da predpostavljamo, da je svetovanec vedno jasno opredeljiv, vendar je v resnici le-ta »problematicen in dvoumen«. Burke in ostali (1984 v Appelbaum, Steed, 2005, str. 75) opozarjajo, da je moč svetovanca na samem začetku poslovnega svetovanja pozitivno usmerjena v uspeh, vendar lahko kasneje postane kritična.

Argyris (1964, str. 322) razvije koncept družbene realnosti in se trudi doseči cilje, zadržati notranji sistem in se prilagoditi na zunanje okolje. V njegovi teoriji je prvič jasno izraženo, da sistem obstaja neodvisno od posredovalca. Anderson (1994, str. 1) trdi, da delo Argyrisa temelji na proučevanju zavednega in nezavednega. Njuna predhodnika sta Freud in Jung (Anderson, 1994, str. 1). Argyris (v Woodell, 2003, str. 67) poudarja, da je potrebno svet opisovati tako, kot ga vidimo skozi svoje oči, in tudi tako, kot se vidi skozi oči tistih, ki ga opazujejo. Argyris in Schon (v Anderson, 1994, str. 2) zavrneta delitev na teorijo in akcijo. Obstajata dve teoriji akcije in sicer ena, ki jo zagovarjamo, v njo verjamemo, in druga, ki jo dejansko izvajamo. Pogosto se ne zavedamo, da je naša teorija, v

katero verjamemo, drugačna od tiste, ki jo uporabljamo in jo izražamo s svojim obnašanjem.

Med predstavniki alternativnih teorij poslovnega svetovanja je Alvesson (1993 v Pellegrinelli, 2002, str. 347) razvil koncept retorike, kjer svetovalci uporabljajo sistem prepričevanja z utemeljitvami znanja, znanosti in racionalnosti. Odnos svetovalca-svetovanca lahko nastane z »očaranjem« svetovanca. Kot trdi Williams (2003, str. 24), retorika v poslovnem svetovanju ni nujno prazna retorika, saj mora svetovalac najti način, kako ugotoviti pričakovanja svetovancev, in sicer tako v teoretičnem kot tudi v praktičnem, v finančnoekonomskem in čustvenem smislu. Posebno takrat, ko je predmet poslovanja (nakupa in prodaje) za svetovanca neviden, mora svetovalac (igralca) spoznati svojo publiko (v mojem primeru svetovance) in se ji približati na tak način, da ga bo zaznala in sprejela.<sup>3</sup>

Vendar kot trdi Williams (2003, str. 22), svetovanci niso pasivni, zato je odnos svetovalca-svetovanca tudi pri uporabi retorike dvosmeren. In če je odnos manipulativen, je lahko tudi dvosmerno manipulativen. Svetovanci lahko pričakujejo, da bodo s samo retoričnim nastopom dobili tudi samo retorične odgovore. Clark (v Pellegrinelli, 2002, str. 347) imenuje poslovne guruje tiste, ki uporabljajo gledališke tehnike in pretoke energij, da s tem dosežejo, da svetovanci pričnejo misliti na način kot poslovni guruji in tako preoblikujejo njihovo zavest.

Razvoj teorije poslovnega svetovanja tako temelji na:

- tradicionalnih teorijah, ki poudarjajo prevladujočo vlogo svetovalca,
- novejših teorijah, ki upoštevajo medsebojne odnose med svetovalcem in svetovancem in njuno enakovredno sodelovanje,
- alternativnih teorijah, ki iščejo temelj za motivacijo v retoriki, očaranju in manipulativnih odnosih.

Fincham (1999 v Pellegrinelli, 2002, str. 348) združi različne teorije v dva osnovna koncepta. To sta koncept strateške perspektive in koncept strukturne perspektive. Koncept strateške perspektive izhaja iz strategij svetovalcev z namenom, da dosežejo položaj moči in vpliva. Predstavniki te smeri so Schein, Argyris, Alvesson in Clark. Koncept strukturne perspektive se osredotoči na družbene in institucionalne pritiske oblikovanja odnosov. Njen predstavnik je Sturdy (1997, str. 390), ki trdi, da je odnos svetovalca-svetovanca tisti, ki preraste v povezavo nad upravljavsko strukturo.

---

<sup>3</sup> Williams (2003, str. 22-23) tu uporabi primerjavo s štirimi elementi trženjskega spleta 4 P (izdelek, distribucija, cena, promocija) in z dodatnimi tremi elementni (3 P), ki jih poimenuje »ljudje« (igralci in občinstvo), »fizični dokazi« (oder in zakulisje) in »igra«.

Pregled teorije s področja poslovnega svetovanja zaključujem s predstavitvijo teoretičnega modela, ki obravnava učinkovitost in skuša pojasniti razloge za uspešno oziroma neuspešno svetovanje s strateškim konceptom in konceptom vrednot ter analizira svetovančevo pripravljenost in zmožnost reševanja problemov.

#### 2.4.1 Argyrisov in Schonov model koncepta vrednot

Argyrisa je zanimala učinkovitost in neučinkovitost organizacije in posameznika v njej. Prvi model je razvil že leta 1957. Učinkovitost posameznika Argyris ni povezal z odgovornostjo in zrelostjo, pač pa s količino psihološke energije posameznika in zato se sprašuje, kako bi jo lahko povečali, da bi dosegli večjo učinkovitost (Argyris, 1964 str. ix). Argyrisova posebnost je tudi v tem, da se izogiba normativnim teorijam, zanimajo ga teorije, ki razlagajo, kako ljudje dejansko vidijo svet (Argyris v Woodell, 2003, str. 70).

Na vprašanje, kako doseči večjo učinkovitost v reševanju težav, Argyris in Schon odgovarjata s teorijo enojnega in dvojnega zavoja. Argyris in Schon ne ločita teorije od akcije, pač pa opredelita teorijo akcije. Trdita, da obstajata dve taki teoriji akcije, in sicer ena, ki se načelno zagovarja (to je tista, ki izhaja iz naše predstave, kako naj bi izgledalo okolje in naše delovanje v njem), in druga, ki se dejansko izvaja in izhaja iz njenih vrednot.<sup>4</sup>

Učinkovitost se lahko doseže samo s skladnostjo teorij akcije. Argyris in Schon predlagata enojni zavoj učenja, kot je prikazan na sliki (Slika 3). Enojni zavoj pomeni vrnitev v polje strategij akcij, izvedbo spremembe in ponovno preveritev stanja. Če se s tem novo stanje uskladi s predhodnimi cilji, se uporabljena teorija akcije lahko potrdi. Če tudi po spremenjeni strategiji akcije ne pride do skladnosti posledic s predvidenimi cilji, je potreben dvojni zavoj, ki pomeni spremembo vrednot. Priporočila svetovalcev svetovancem na nivoju enojnega zavoja učenja običajno delujejo, priporočila, ki se namreč nanašajo na dvojni zavoj učenja, pa

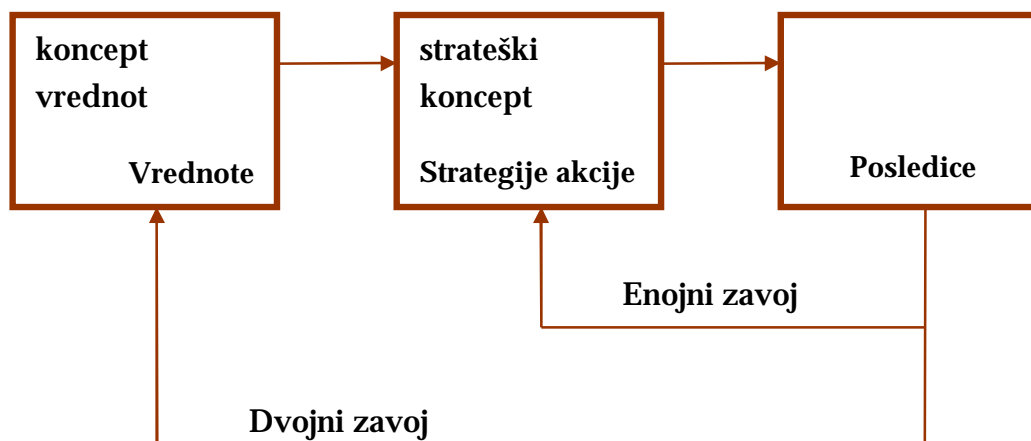
---

<sup>4</sup> Argyris (1987, str. 9) razliko dokazuje z raziskavo in sicer: Poslovnemu svetovalcu je postavil vprašanje, kaj bi naredil, če bi prišlo do nesporazuma s svetovancem. Svetovalec je odgovoril, da bi najprej izrazil razumevanje do nesporazuma, potem bi se pogajal s svetovancem o tistih podatkih, o katerih imata enako mnenje, in na tej osnovi bi iskal rešitve. Argyris trdi, da nam snemanje svetovalčevega odgovora in pozorno poslušanje daje slutiti, da svetovalec dejansko zastopa svoje stališče in odbija svetovančevo. Svetovalec je z besedami sicer res poskušal narediti vtis sodelovanja s svetovancem (s teorijo akcije, ki jo načelno zagovarja), iz poglobljenega poslušanja odgovora svetovanca pa se da razbrati, da je njegov dejanski namen izvajati enostransko kontrolo in zavrniti izmenjavo informacij s svetovancem, kar kaže na neskladnost teorij akcije in na neučinkovitost.



postanejo problematična na različnih področjih, veliko je obrambnega odziva (Argyris v Woddell, 2003, str. 67).

Slika 3: Model enojnega in dvojnega zavoja



Vir: Anderson, 1994, str. 3.

Če konkreten poslovni primer svetovanja vpeljem v opisan model, izhajam iz predpostavke, da imajo svetovanci vrednote, ki jih želijo ohranjati. Skladno z dvema teorijama akcije, ki sem ju obrazložila zgoraj, imajo svetovanci dve vrsti vrednot, in sicer: tiste, ki jih zagovarjajo, ker mislijo, da so prave (normativne vrednote), in druge, ki izražajo, v kaj dejansko verjamejo in kaj dejansko občutijo ob njih. Pri tem pa svetovalci ob začetku svetovanja ne vedo, ali so te vrednote med sabo usklajene ali ne, vedo le to, da svetovanci želijo zadržati vrednote, v katere dejansko verjamejo. Svetovalci pričnejo s svetovanjem, si zastavijo zelene cilje in na tej osnovi predlagajo različne strategije akcij ter preverjajo posledice. Če so posledice takšne, kot so predvidevali zastavljeni cilji, pomeni, da so kot svetovalci dosegli svoj namen, torej so uspešni. Svetovanje lahko zaključijo. Če pa so posledice drugačne, kot so predvidevali, in zastavljenih ciljev niso dosegli, pomeni, da svetovanci nimajo usklajenih vrednost, v katere zares verjamejo, s tistimi, ki jih zagovarjajo kot prave. Svetovalci torej niso bili uspešni.

Na osnovi modela enojnega in dvojnega zavoja so Argyris, Putnam in Mclain Smith (v Anderson, 1994, str. 6–7) razvili model 1, ki navaja ovire za učenje dvojnega zavoja in model 2, ki predlaga načine za pospeševanje učenja pri dvojnem zavoju.

#### Model 1 - Ovire za učenje dvojnega zavoja

- vrednote: dosegati namene, kot jih je opredelil svetovalec; »zmagaj - ne izgubi«; zatreti negativne občutke; poudarjati racionalnost,

- strategije: kontrolirati okolje in naloge enosmerno, zaščititi sebe in druge enosmerno, ne govoriti o preteklosti, ker je to že minilo, obravnavati stališča nekoga kot očitno prava stališča; narediti skrite pripise in vrednotenja,
- posledice: obrambni odnosi, majhna svoboda izbire, zmanjšana proizvodnja koristnih informacij; malo javnega testiranja idej.

#### **Model 2 – Pospeševanje učenja dvojnega zavoja**

- vrednote: koristne informacije, svobodna in neformalna izbira, notranje uresničevanje.
- strategije: sodelovati pri oblikovanju in izvajanju akcij,
- akcije: prispevki in ovrednotenja, ki so ilustrirani z neposrednim opazovanjem podatkov, izravnavanjem konfliktov, stališč in opogumljanjem,
- posledice: minimalni obrambni odnosi, velika svoboda izbire, povečana verjetnost učenja dvojnega zavoja.

Iz opisanega modela se poslovni svetovalci lahko naučijo, da je poslovno svetovanje težavnejše in drugačno v primeru, ko je potrebno spremeniti vrednote neke družbe, skupine ali posameznika, kot pa v primeru, ko je za uspeh dovolj, da spremenijo zgolj strategije in načine izvajanja. Prispevek modela je tudi v poudarjanju zavednega in nezavednega v obnašanju posameznika.

### **3 ODNOS SVETOVALEC-SVETOVANEC**

Poslovno svetovanje, ki v tehničnem smislu pomeni prenos strokovnega znanja (za izdelavo analiz, načrtov ter za izvedbo akcij, ki so bile vnaprej dogovorjene), predstavlja v osebnem smislu odnos. Ustvarjanje odnosa med svetovalcem in svetovancem pomembno prispeva k uspehu in učinkovitosti poslovnega svetovanja.

Odnosi predstavljajo zapleten proces medsebojnega delovanja. Notranjim odnosom se pridružijo še odnosi iz okolja. Proces poslovnega svetovanja ni nujno usklajen s procesom odnosov, zato je potrebno odnose posebej analizirati v različnih obdobjih nastajanja in spreminjanja.

V poglavju najprej opredelim dejavnike odnosa in nadaljujem s proučevanjem odnosa v fazah procesa. Predstavim portugalsko študijo, ki proučuje odnose s fazami procesa trajanja odnosa. Loči začetni odnos, odnos v fazi razvoja, odnos v fazi vzdrževanja ter zreli odnos. Nadaljujem s študijo dolgoročnih odnosov. Povežem različne vloge svetovalcev z vrstami odnosov in zaključim z modelom

Kelloggove (1985, str. 151- 176) in s predstavitvijo njenih rezultatov raziskave. Njen model uporabljam pri empirični raziskavi v drugem delu naloge. Kelloggova je raziskavo usmerila samo na svetovalce. Njeno delo je nadgradil Garrett leta 1991, ko je raziskavo razširil tako, da je enakovredno zajel svetovalce in svetovance in pri tem dokazal razlike med njihovimi odgovori (Garrett v Pyle, 2001 str. 36).

### 3.1 OPREDELITVE ODNOSOV SVETOVALEC - SVETOVANEC

Odnosi med sodelujočimi organizacijami in posamezniki obstajajo, in sicer ne glede na to, ali so tesni ali oddaljeni, predvidljivi ali spremenljivi (Žabkar, 1999 str. 34). Teorije, ki raziskujejo poslovno svetovanje, zajemajo tudi odnose, ki se izražajo z dinamiko procesa poslovnega svetovanja. Kot trdita Margulies in Raia (1972), v procesu ni samo poslovno svetovanje, pač pa so v njem tudi odnosi. Vendar pa faze procesa poslovnega svetovanja niso nujno usklajene s fazami poslovnih odnosov.

Tradicionalne teorije gradijo največ na prevladujočih, transakcijskih odnosih, novejša teorija pa v ospredje postavlja interakcijske odnose. Alternativne teorije črpajo znanje iz različnih področij psihologije. Odnosi se tako vzpostavljajo največ z retoričnimi in impresivnimi pristopi, s prepričevanjem in z očaranjem.

Odnosi predstavljajo zapletene in celovite procese medsebojnega delovanja. Tako se odnosom v procesu pridružijo še odnosi iz okolja. Burrell in Morgan (1979 v Pellegrinelli, 2002, str. 347) v odnose svetovalca-svetovanca vnašata širši družbeni sistem, Argyris (v Pellegrinelli, 2002, str. 347) pa trdi, da odnosi svetovalca-svetovanca ne oblikujejo sistema organizacije, pač pa se nanašajo samo na člane te organizacije.

Podobno kot poslovno svetovanje opredelim s strateškim in strukturnim konceptom, opredelim tudi odnose. S strateškega vidika sta uspeh in učinek odnosa dosežena z načinom sodelovanja v svetovalnem procesu. Strukturni vidik učinek in uspeh odnosa svetovalca-svetovanca vidi širše in zajema tudi sociološka in psihološka dognanja (npr. čustva).

Odnose opazujem in analiziram tudi z ekonomskega vidika, ko sta uspeh in učinek odnosa določena s kupoprodajnim odnosom med svetovalcem in svetovancem ter ceno svetovalne storitve.

Osrednja povezava med svetovalcem in svetovancem so interakcijski odnosi. Teoretično izhajajo iz medorganizacijske in novoinstitucionalne teorije. Medorganizacijska teorija je usmerjena v odnose med organizacijami. Ford (1997, str. 3-5) je literaturo te teorije razdelil v študij organizacij, ki so povezane z okoljem, organizacij, ki so povezane v mrežo, in organizacij kot del večjega sistema. Novoinstitucionalna teorija temelji na kritiki nekaterih vidikov tradicionalne ekonomske teorije, predvsem transakcijskega odnosa. Interakcijski model je razvila skupina »Industrial Marketing and Purchasing Group« (IMP Group, 2006) z raziskovalci iz Francije, Italije, Nemčije, Švedske in Velike Britanije. Skupina je kritična do enostranske vloge prodajalca, ki vpliva na kupca in na proces menjave. Interakcijski odnos utemeljuje z dvema aktivnima sodelujočima v odnosu. Žabkarjeva (1999, str. 34) ga imenuje diadni odnos. Transakcijo razume kot posredovanje ene osebe drugi brez elementov medsebojnega odnosa. Dejansko pa celo najbolj enostavne oblike zamenjav vsebujejo družbene elemente, ki so zametki medsebojnih, interakcijskih odnosov.

Uvrščanje odnosov svetovalca-svetovanca med interakcijske odnose, kot jih je razvila skupina IMP, je smiselno, saj Axelsson in Wynstra (2002 v Castro, Alves in Proenca, 2006, str. 6) navajata, da je interakcija v storitvenih nakupih pomembna zaradi odnosov v preteklosti, vzdušja, ki se v odnosu ustvarja, in značilnosti posameznih strank. Vse to vpliva na odnos in način, kako svetovanec razume storitev.

Castro, Alves in Proenca (2006, str. 6) trdijo, da je interakcijski pristop k študiju poslovnega svetovanja posebej primeren takrat, ko je poslovno svetovanje visokostrokovna in profesionalna storitev, ki se izvaja na projektni osnovi. Za storitev poslovnega svetovanja je značilno, da je unikatna, začasna, visoko kompleksna in bistvena za uspeh svetovanca, kar so tudi značilnosti projektov. Vendar pa vsak projekt ni izoliran dogodek, pač pa epizoda v razvoju odnosov. (Castro, Alves in Proenca, 2006, str. 6). Interakcijski odnos je posredno prisoten tudi v priporočilu o dobrem svetovanju, ki navaja, da naj v »dobrem« svetovanju merila za izbiranje priporočenih ali priporočljivih rešitev sporazumno izbirata in določata svetovalca in svetovanca (Barcus, Wilkinson, 1994, str. 2).

Pri profesionalnih storitvah predstavlja projekt kakovost proizvoda in kakovost storitve. Področje proizvoda je opredeljeno s priporočili, z računalniškimi programi ali implementacijo procesov, ki so jih razvili strokovnjaki. Področje storitev je opredeljeno s tem, kako je bil proizvod dobavljen in kakšne so bile medsebojne interakcije med stranko in strokovnjakom (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, str. 41).

Pri poslovnem svetovanju je uspeh projekta določen s sposobnostjo svetovalca doseči obveznosti, kot so bile dogovorjene pri projektu (kar je identično s pojmom proizvoda), in s sposobnostjo svetovalca doseči neformalna pričakovanja svetovanca (kar je identično s pojmom storitve) (Williams, 2001).

### 3.1.1 Opredelitev dejavnikov odnosa svetovalec – svetovanec

K dejavnikom odnosov lahko pristopim na več načinov, v osnovi pa izhajajo iz teoretičnih osnov opredelitve odnosov, ali drugače, odnose lahko opredelim glede na njihove dejavnike. Kot sem navedla v prejšnjem poglavju lahko dejavnike odnosov opredelim po značilnostih proizvoda in storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, str. 41) ali pa kot ekonomske, strateške in strukturne vidike poslovnega svetovanja. Dejavnike lahko opredelim tudi po vrstah odnosov. Kot sledi iz že opisanega, v osnovi obstajajo enosmerni (prevladujoči, transakcijski) in dvosmerni (interakcijski, diadni) odnosi. Vse navedene delitve so v medsebojni povezavi.

Ford (1997, str. 7-13) navaja, da imajo na interakcije v odnosu vpliv dejavniki, kot so :

1. Okolje, v katerem interakcija poteka (struktura trga, dinamika, družbeni sistem, v katerem se odvijajo odnosi).
2. Podjetja in posamezniki, ki sodelujejo (velikost, struktura, strategija, izkušnje, psihološke značilnosti posameznikov, ki prispevajo k interakcijskemu procesu).
3. Procesi, kjer nastopajo interakcijski odnosi (kratkoročni – transakcijski menjava, izmenjava informacij in znanja, finančna izmenjava, družbena izmenjava in dolgoročni – vloga in odgovornost za pričakovanja in prilagoditve).
4. Vzdušje interakcije (relativna moč in odvisnost obeh strani, sodelovanje ali nasprotovanje ter vzajemna pričakovanja).

Za potrebe raziskovalnega dela moje magistrske naloge sem izbrala delitev dejavnikov odnosov novoinstitucionalni teorije, kot jih je opredelila »Industrial Marketing an Purchasing Group« (IMP Group, 2006). Ta teorija opredeljuje dejavnike odnosov v različnih dimenzijah, in sicer v:

- času,
- strukturi,
- procesu,
- vsebini,
- vlogi,
- vrednosti.

Časovno dimenzijo poslovnih odnosov in njeno vrednost je definiral Ford (1980, 1998 v Castro, Alves in Proenca, 2006, str. 4-5). Poslovne odnose je časovno opredelil kot fazo pred poslovnim odnosom, zgodnjo fazo poslovnega odnosa, fazo razvoja odnosa, dolgoročno fazo odnosa in končno fazo odnosa. Odnosi so torej v različnih fazah in prehajajo iz ene stopnje v drugo. Vrednostno je opredelil poslovne odnose kot ekonomsko vrednoto, ki ustvarja prodajo in dobiček tako obstoječe kot tudi nove ponudbe.

Strukturne značilnosti in proces odnosa sta opredelila Hakansson in Snehota (1995 v Castro, Alves in Proenca, 2006, str. 4). Odnos opredeljujejo strukturni elementi, kot so kontinuiteta, celovitost, simetrija in neformalnost. Neformalnost ima pomembno mesto v poslovnih odnosih, čeprav obstajajo formalno podpisane pogodbe. Strukturni elementi in stabilnost določajo proces, ki je lahko proces prilagoditve, kooperacije in konflikta, družbene interakcije in izkušnosti. Odnos kooperacije in konflikta koeksistira v vzdušju poslovnega odnosa.

Vsebino in vlogo v odnosu je opredelil Blois (1972 v Castro, Alves in Proenca, 2006, str. 4) kot »quazi« organizacijo, kjer je v odnosu ustvarjena neka unikatnost, ki odraža obe stranki v odnosu, učinek tretjih oseb v odnosu in učinek osrednjega odnosa.

### 3.1.2 Dejavniki komuniciranja v odnosu

Dejavniki odnosov svetovalec-svetovanec so povezani s komunikacijo. Če problem razumemo, še ne pomeni, da ga znamo tudi učinkovito in uspešno predstaviti, zato je v odnosu pomembno komuniciranje. Cohenova (1996) v svoji doktorski disertaciji navaja komunikacijo med ključnimi dejavniki za uspeh začetnega srečanja odnosa svetovalec-svetovanec. Predpogoji za uspešno komuniciranje so verodostojnost, odkritost, skladnost in zavezanost. Učinkovito komuniciranje obsega vsebino, okoliščine in stike (Barcus, Wilkinson, 1994, str. 21-29).

Komuniciranje v odnosu lahko opredelim tudi tako, da opazujem ovire, ki pri tem nastajajo. Dejavnike, ki ovirajo komuniciranje pri svetovanju, povzemam po Tavčarju (1998, str. 115). Ti so:

1. Vsevednost: Vsevednež vsa sporočila dojema z vidika osebnih interesov in če se razgovor ne ujema z njegovim mišljenjem, je z njim nemogoče razpravljati.
2. Nerazumljivi strokovni izrazi: Stranka ne pozna svetovalčevih strokovnih izrazov.

3. Ne zadostne izkušnje in znanje: Stranka ima drugačno strokovno ozadje, ki nastaja iz izkušenj, interesov, vrednosti, stališč posameznika.
4. Neurejene misli svetovalca: Preskromne priprave in preskromno načrtovanje razgovora.
5. Različno zaznavanje: Dojemanje poteka v okviru znanj in izkušenj prejemnika.
6. Predsodki in zadržki: Sogovornik trdno verjame v svoje stališče in ga ni pripravljen spreminjati, in, če informacije niso usklajene z njegovimi stališči, tvori nelogične obrambne mehanizme.
7. Neskladje osebnosti: Nasprotje nastane ob prvem vtisu, vlogi ali slovesu svetovalca.
8. Slabo poslušanje: Nezavzetemu poslušanju sledi hitro pozabljanje sprejetih sporočil.
9. Pozabljene informacije: Ogrozijo nadaljevanje odnosov.
10. Odpor do sprememb: Vpliv na dojemanje in razlaganje sprejetih sporočil in ovira za sporazumevanje.
11. Premalo verodostojnosti: Zaupanje svetovalcu je temelj svetovanja.
12. Nerazumevanje nebesednih sporočil: Nebesedne vsebine si lahko vsak drugače razlaga, nevarno je tudi neskladje med besednimi in nebesednimi vsebinami.
13. Sovražna naravnost: Stranka oziroma njegovo osebje je sovražno zaradi prejšnjih slabih izkušenj s svetovalcem.
14. Premalo povratnih odzivov: Učinkovito komuniciranje je dvosmeren proces. Povratni odzivi sogovornika potrjujejo razumevanje, omogočajo pojasnjevanje.
15. Neprimeren izgled: Za stranko je moteč izgled svetovalca lahko resno ovira za komuniciranje. Sem spadajo: obleka, obutev, izgled, dišave, frizura in tako dalje.
16. Razlika v statusu: Nespretno ravnanje višjega sproži strah in zadržanost pri nižjem.
17. Preveč informacij: Svetovanje mnogokrat prinaša spremembe in veliko novosti ter obremenitev.
18. Nezaupanje: Zaupamo človeku, ki se vede predvidljivo in po izkušnjah, ki upravičujejo zaupanje.
19. Opuščanje in izkrivljanje informacij: Obe strani lahko opuščata ali izkrivljata informacije, kar je škodljivo.
20. Preveč »vratarjev«, preveč posrednikov zanesljivo skazi prenašanje informacij.
21. Nepravi čas za sporočilo: Sporočilo stranki, kadar je v časovni stiski ali stresu, ne more biti uspešno, saj sporočil ne bo razumela in jim sprejela.

22. Defenzivnost: Stranka sumi, da svetovalec ocenjuje, presoja, nadzira, manipulira in se odzove z defenzivnim obnašanjem, ne sodeluje in se izmika stikom.
23. Preveč tekmovalen pristop: Priporočila in ukrepi svetovalca lahko sprožijo preveč tekmovalno vzdušje, kar onemogoča ustvarjalno in timsko delovanje.

### 3.1.3 Kolbov in Boyatzisov model analiziranja odnosov

Kolb in Boyatzis (1970, str. 267-289) sta razvila enostavni model, ki analizira odnose in omogoča odprto interpretacijo. Prikazan je na sliki (Slika 4). Njegova značilnost je, da izpostavi svetovalca in svetovanca, njuno medsebojno zvezo in moč na eni strani ter njuno različnost na drugi strani.

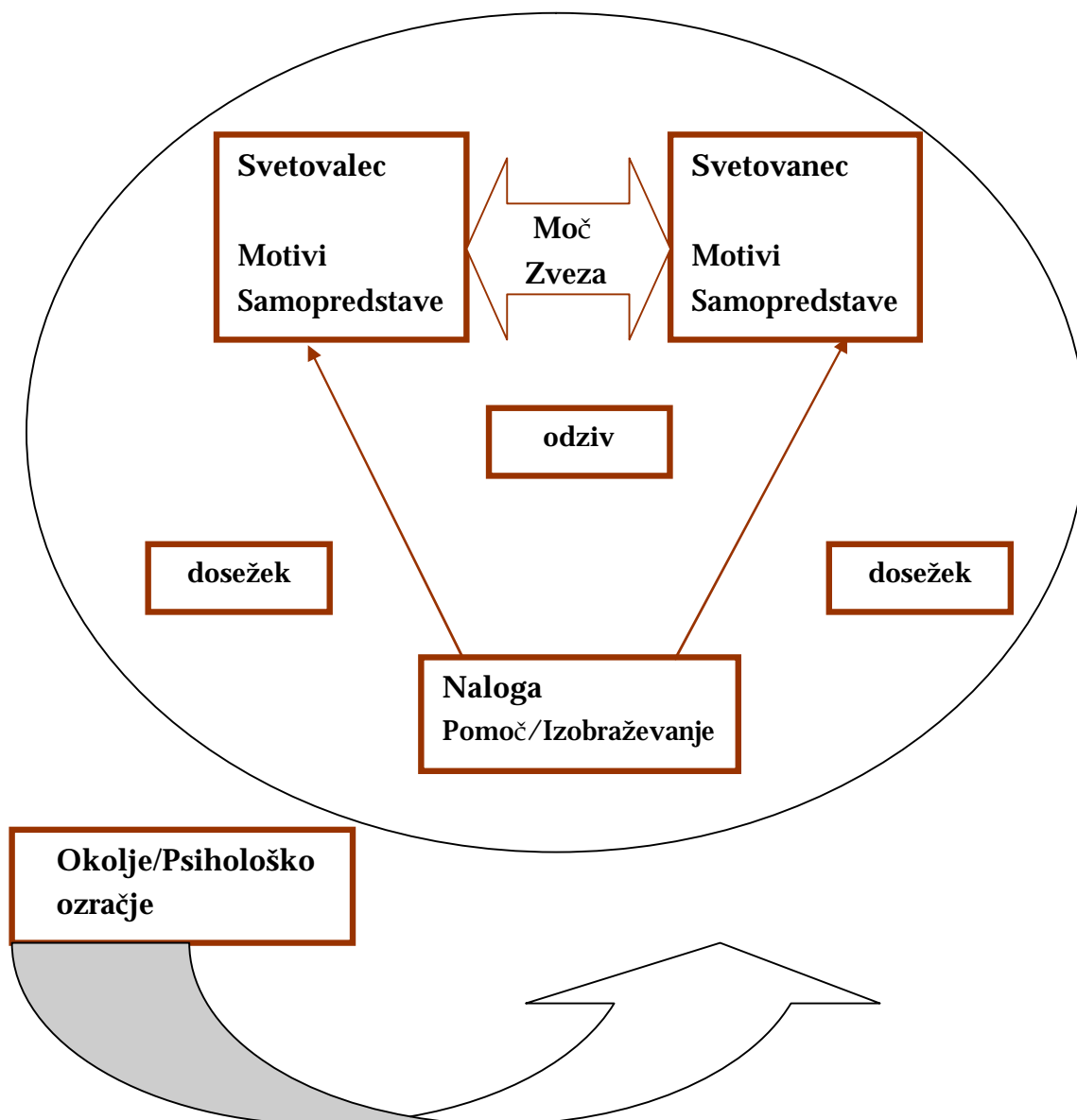
Medsebojna moč in zveza se kažeta v njunem odnosu. Na ta odnos vplivajo tudi lastnosti, motivi in samopredstave, ki jih ima svetovalec, kot tudi lastnosti, motivi in samopredstave, ki jih ima svetovanec. Oba sledita istemu cilju, to je naloga, ki sta jo opredelila v pogodbi ali kako drugače, vendar imata vsak svoje predstave o dosežku, uspehu in neuspehu. Okolje kot psihološko ozračje še dodatno vpliva na svetovalca, svetovanca in na njun odnos.

Model priredim za potrebe poslovnega svetovanja in ga uporabim tudi v raziskovalnem delu naloge. Vendar moja raziskava temelji samo na intervjujih svetovalcev, kar pomeni, da so moje ugotovitve enostranske.

Podobno je Kelloggova (1985, str. 151-176) v svojem modelu, ki raziskuje dejavnike odnosov, upoštevala samo svetovalčeve poglede. Njeno delo je leta 1991 razširil Garrett tako, da je enakovredno vključil v raziskavo svetovalce in svetovance. Pri tem je ugotovil razliko med njihovimi odgovori. Njegov rezultat s tem potrjuje Kolbov in Boyatzisov model analiziranja odnosov.



Slika 4: Model analiziranja odnosov



Vir: Kolb, Boyatzis, 1970, str. 267-289.

### 3.2 ZNAČILNOSTI PROCESA POSLOVNIH ODNOSOV

V procesu ni samo poslovno svetovanje, pač pa so v njem tudi odnosi. Vendar pa faze procesa odnosa niso nujno usklajene s fazami poslovnega svetovanja. Poslovno svetovanje kot proces sem predhodno že predstavila, sedaj pa v procesu analiziram še odnose. Zanima me dinamika procesa, njegova celovitost, kontinuiteta, uspešni in učinkoviti odnosi, ki se pri tem razvijajo, uresničevanje ciljev. Odnose procesa poslovnega svetovanja opredeljujem po posameznih fazah, kot jih navajajo različni avtorji.

### 3.2.1 Faze procesa poslovnih odnosov

Schein (1987, v Pellegrinelli, 2002, str. 346) navaja, da je proces poslovnih odnosov spreminjanje z dodajanjem sil v želeno smer ali z zmanjševanjem nasprotnih sil. Proces ima tri faze: odmrzniti, spremeniti in ponovno zamrzniti. V fazi odmrzovanja se ustvarja motivacija, v fazi sprememb pomagamo svetovancu, da »stvari« vidi, čuti, presodi in se odzove nanje. V fazi ponovne zamrznitve pomagamo svetovancu, da se integrira z novim stanjem (Lewin, 1947).

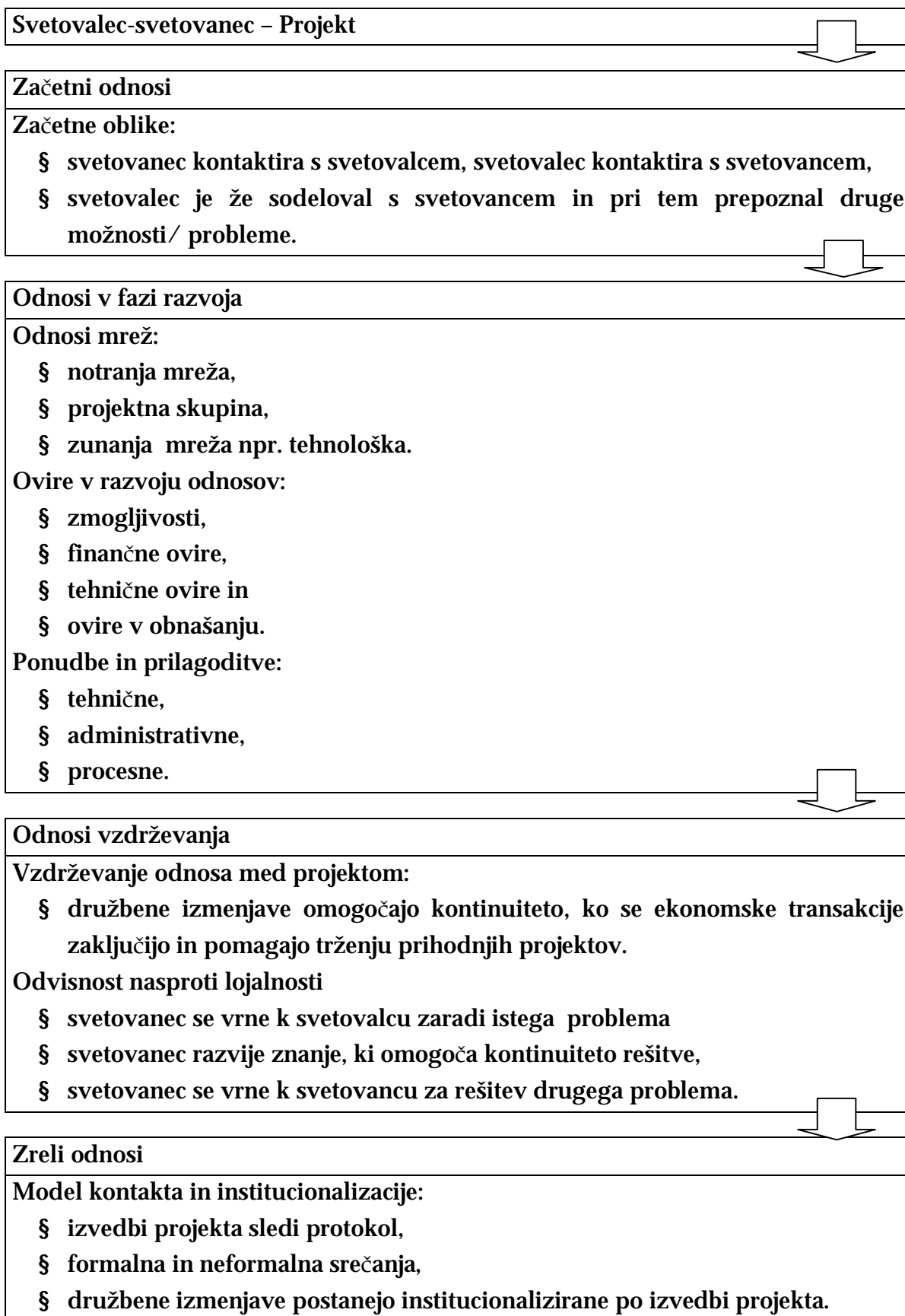
Portugalska študija, ki jo opisujem v nadaljevanju, loči: začetne odnose, odnose v razvoju, odnose vzdrževanja in zrele odnose. Začetni odnosi so običajno povezani z začetkom svetovanja, sledijo jim odnosi v razvoju, ki so lahko, ali pa tudi ne, skladni z razvojem poslovnega svetovanja. Pojavijo se lahko še odnosi iz okolja in tudi ovire v odnosih. Uspešni odnosi vzdrževanja in zreli odnosi lahko pozitivno prispevajo k dolgoročnemu svetovanju v okviru enega ali več procesov poslovnega svetovanja.

#### Ključne dimenzije v razvoju odnosa – portugalska študija

Castro, Alves in Proenca so na univerzi v Portu leta 2006 izdelali študijo z naslovom »Ključne dimenzije v razvoju odnosa svetovalec-svetovanec«, ki temelji na poglobljenem študiju primera svetovalne organizacije na Portugalskem. Predstavljena je na sliki (Slika 5).

Vzdušje v odnosu je bistvenega pomena za razvoj, razumevanje in upravljanje odnosov. Čeprav je v portugalskem primeru kulturna razlika med svetovalcem in svetovancem, je vzdušje med njima v ravnotežju, kar pomeni, da svetovanec ni odvisen od svetovalca. Kaže se v neformalnih stikih. V študiji je s strani svetovalca izraženo, »da so ustvarili začetni odnos s strani svetovalca zato, ker je bil svetovanec v težavah, vendar za to ni vedel«. V razvoju odnosa, ki je nastajal z razvojem projekta, so se pojavili še odnosi iz okolja. Razlogi ovir so bili v portugalski študiji: nefleksibilnost, premalo podatkov o dejstvih, pomanjkanje operativnih sestavkov in napačno definirani problemi. Vendar je odnos svetovalec- svetovanec lahko uspešen, čeprav so ovire. V portugalski študiji so bile ovire premagane s strani hierarhične strukture, svetovalci pa so več časa porabili za izobraževanje in komunikacijo. Študija ugotavlja tudi to, da sta transparentnost in zaupanje pomembna pogoja za razvoj odnosa svetovalec-svetovanec. Formalni odnosi so znak profesionalizma v poslovanju, medtem ko neformalni odnosi soobstajajo in delajo vsak odnos unikaten.

**Slika 5: Ključne dimenzije razvoja odnosa svetovalec – svetovanec**



*Vir: Castro, Alves, Proenca, 2006, str. 16*

### 3.2.2 Dolgoročni odnosi in zaupanje

Vprašanje, kako dolgoročno zadržati odnos svetovalac-svetovanec, je leta 2001 v svoji doktorski disertaciji raziskovala Pylejeva. Ugotovila je, da je dolgoročni odnos svetovalac-svetovanec zaželen z obeh strani. S strani svetovanca prispevajo k vzdrževanju dolgoročnih odnosov svetovalac-svetovanec: znanje, natančnost, ustreznost in zaupanje. Znanje je pomemben dejavnik, saj omogoča, da bo svetovanje zadovoljilo svetovančeva merila za kakovost. Ko svetovalac razume kulturo in ima dostop do pravih ljudi v organizaciji, tako da lahko pridobi zanesljive informacije, ki so potrebne za svetovanje, pridobi svetovanec zaupanje do svetovanja, projekta, svetovalnega podjetja in verjame v dokončanje projekta. S strani svetovalca so pomembne enake prednosti, dodatno pa je pomembno tudi pridobiti nove priložnosti za nadaljnje sodelovanje. Svetovalci verjamejo, da se verjetnost v nadaljnje, novo in dolgoročno sodelovanje s svetovanci povečuje s svetovalčevim razumevanjem svetovančeve organizacije (Pyle, 2001, str. 117).

Kot najpomembnejši element dolgoročnega odnosa svetovalac-svetovanec je navedla »sposobnost razviti zaupanje med njima«. Pri tem je Pyle ugotovila, da razvijanje odnosov zahteva porabo energije in časa. Če je energija porabljena dobro, svetovalci verjamejo, da so sposobni svetovančeve potrebe obravnavati kot svoje primarne cilje. To pa ustvarja možnost dolgoročnih, dobičkonosnih odnosov (Pyle, 2001, str. 118).

Zaupanje so med uspešne dejavnike odnosov vnesli tudi drugi raziskovalci. Odnos svetovalac-svetovanec je raziskala v svojem modelu Kelloggova (1985, str. 151- 176), ki ga je kasneje nadgradila Cohenova (1996 v Pyle, 2001, str. 36) tako, da je kot ključni dejavnik za uspeh začetnega srečanja odnosa svetovalac-svetovanec navedla medosebne veščine, ki vključujejo poslušanje, komunikacijo in zaupanje.

Opredelitve pojma zaupanja se med posameznimi področji in avtorji razlikujejo. S pojmom zaupanja se ukvarja tudi sociologija in socialna psihologija, kjer je zaupanje opredeljeno kot stališče s spoznavnimi, čustvenimi in z vedenjskimi osnovami. Zaupanje pride posebno do izraza na medorganizacijskem trgu storitev, posebno pri intelektualnih storitvah, kjer so možnosti oportunističnega obnašanja večje. Prav zato je potreba po zaupanju toliko bolj pomembna. Medosebno zaupanje je v odnosih intelektualnih storitev še posebej pomembno, saj formalnim procesom in natančno definiranim pogodbam zmanjšuje potrebo po nadzoru. Zaupanje olajša usklajevanje v nehirearhičnih odnosih z neformalnim sodelovanjem, zmanjšanjem stroškov za pogajanja in s fleksibilnejšo podporo v primeru težav. Koncept zaupanja in model izgradnje zaupanja navaja Williams (2001), ki trdi, da zaupanje ni le pasivni proces zbiranja podatkov skozi čas o tem,

ali je nekdo vreden zaupanja ali ne, pač pa aktivni proces iskanja možnosti ustvarjanja zaupanja, ki pa tudi ni linearni proces, pač pa je proces, ki zahteva sposobnost uživljanja v vlogo svetovanca in posebej še v njegov način razmišljanja. Merilo mnogih študij (Block, 1981, Margerison, 1988 v Kubr 1996) je, da je bližina odnosa s svetovancem »dobra stvar«, vendar se je potrebno vprašati, če ni morda ravno ta bližina kontraproduktivna (Pellegrinelli, 2000). Czerniawska (2006a) se v svojem članku sprašuje, ali morda ne razmišljamo preveč o zaupanju in ga preveč poudarjamo, posebno v današnji dobi.

### 3.2.3 Strah in bojazen

Sturdy (1997, str. 390) je razvil psihodinamično razlago odnosa svetovalec-svetovanec in trdi, da če svetovalec ponudi nove ideje na negotov način, z bojaznijo, se bo v odnosu razvil interakcijski proces, ki tako na strani svetovalca kot tudi na strani svetovanca razvije samozaščito lastne identitete in tudi širših družbenih odnosov, kar negativno deluje na uspešno nadaljevanje odnosa.

O bojazni in strahu govori tudi Schein (1999, str. 4). Loči strah pred učenjem in strah pred preživetjem. Strah pred učenjem pomeni strah pred novim, nečim, kar se nam zdi pretežko, ali strah, da bi izgledali smešno, neumno, če bi poskusili. Strah pred preživetjem pomeni, da so spremembe nujne. Običajno se svetovalec sooči z obema istočasno, vendar je uspeh odvisen od njunega razmerja. Če bi v celoti poskušal preiti na strah pred preživetjem, se bi v svetovancih pojavljala napetost in želja po obrambi, zato ne bi bili uspešni. Trdi, da je najboljše razmerje za uspeh »nekoliko več strahu pred preživetjem kot pa pred učenjem«.

Steele (1969, str. 193-194) trdi, da vsak svetovalec rad posreduje kot »izvedenec« kakovosten nasvet, vprašanje pa je, če zna pravilno oceniti, kdaj ga posredovati, v kakšnih odnosih s svetovancem in v kakšni situaciji. Pogosto se dogaja, da svetovalci posredujejo informacije svetovancem (v želji, da bi pripomogli k hitri rešitvi problema) prezgodaj ali pa prepozno, ko le-tem že zmanjka zagona. Pravilna ocena situacije, časa in položaja je zato pomemben element, ki prispeva k učinkovitosti in uspehu odnosov.

Lippitt in Lippitt (1986, str. 45) navajata, da se svetovalec znajde v dilemi, kdo je zares svetovanec in kako biti z njim povezan, saj obstaja vedno več možnih načinov. Če se svetovalec prepogosto obrača na vodilne z željo, da bi bil uspešen, se lahko intervencija obrne v napačno smer. Svetovalec se znajde tudi v dilemi tvegati ali ne, koliko in kdaj, intervenirati ali ne in kdaj, prav tako sta dilemi tudi čas in vsebina. Vsa področja svetovalec rešuje sproti in išče primerna ravnotežja, ki bi pripeljala do uspeha. Lippitt in Lippitt (1986, str. 46) tudi predlagata, da bi

moral svetovalec pogosto že v celotnem procesu svetovanja postavlja vprašanja tudi samemu sebi o potrebnosti njega samega, na primer, ali je za svetovanca res potreben ali ne in v kakšnem smislu. Svetovalec se lahko znajde tudi pod pritiski javnosti, oblasti, lastnikov zaradi različnih interesov, ki so bolj ali manj vidni. Ravno zaradi teh dilem je ločevanje svetovanja od revizije poslovanja nujno in omogoča naravno zaščito poslovnega svetovanja.

### 3.2.4 Druge dileme svetovanja

V želji biti uspešen se svetovalec v odnosu s svetovancem srečuje s številnimi dilemami, ki se mu porajajo in jih bolj ali manj uspešno rešuje.

Gross (2001, str. 10) se sprašuje o unikatnosti. Mnogi svetovalci trdijo, da delajo unikate, in tako se tudi predstavljajo, v bistvu pa ponavljajo prejšnje ugotovitve. Trdi, da poslovno svetovanje ustvarja dobiček z zbiranjem izkušenj svetovancev, njihovim preobratom in s prodajo drugim podjetjem, pogosto to niti ne dovolj dobro prikrito.

Interes svetovanca in njegovo pričakovanje nista nujno usklajena z interesom in s pričakovanjem svetovalca. Pogosto so to konflikti med njima tako glede dolgoročnih kot tudi kratkoročnih ciljev, konflikti znotraj podjetja ali med vplivi od zunaj. Razmejitev, kaj je konflikt in kaj interes, se lahko različno razlaga (Kubr 1996, 117-118). Havelock (1973, str. 5) opozarja, da sta vedno dva načina, kako je potrebno gledati na spremembe, in sicer eden je z vidika svetovalca in drugi z vidika svetovanca. Čeprav je postalo poslovno svetovanje mnogo bolj sofisticirano in kompleksno, ima še dolgo pot pred sabo, kajti še vedno se raje opremo na lastno intuicijo, sledimo nasvetu osebja, ki načrtuje, vodjem in direktorjem, investicijskim bankam, kot pa se pustimo prepričati poslovnim svetovalcem (Nelson, 2006, str. 2). Lahko pa trdim tudi povsem nasprotno, in sicer, da je mnogo veččin, ki jih preskrbijo svetovalci, dejansko na razpolago v samem podjetju, posebno v velikih podjetjih.

Czerniawska (2006b, str. 1-2) trdi, da svetovanci verjamejo, da so svetovalci bolj motivirani prodati svetovalno storitev, kot pa delovati v svetovanevem najboljšem interesu.<sup>5</sup> Dejstvo je, da je svetovanje prodaja »nevidne storitve« in zato toliko bolj potrebuje izgradnjo odnosov.

Pyle (2001, str. 127) izpostavi, da je težava današnje dobe informacij, kako meriti tako nevidne kakovosti svetovalca, kot so:

---

<sup>5</sup> Ugotovitve projekta »Enron«, kjer je sodelovala, so pokazale, da se svetovanci bojijo, da jim bodo svetovalci prodali nekaj, kar oni resnično ne potrebujejo.

- sposobnost komunikacije,
- zmožnost vživljanja v čustva drugega,
- sposobnost spremljati svetovanca,
- zgraditev zaupanja.

Ta znanja in sposobnosti so najpomembnejši elementi, ki prispevajo k uspešnim in učinkovitim dolgoročnim odnosom.

### **3.3 USPEŠNI IN UČINKOVITI ODNOSI SVETOVALEC-SVETOVANEC**

Uspešne in učinkovite odnose svetovalac-svetovanec v nadaljevanju analiziram z vidika različnih vlog, ki jih imajo svetovalci, in pri tem iščem povezave. Avtorji študij so vloge svetovalcev različno opredelili in povezali. Poglavje zaključim s predstavitvijo prve raziskave, ki proučuje uspešne in neuspešne odnose med svetovalcem in svetovancem.

#### **3.3.1 Scheinova primerjalna študija**

Schein (1988 v Canback, 1998, str. 5) je v svoji študiji razvil povezave vlog svetovalcev z odnosi poslovnega svetovanja v tri sklope, in sicer: prodaja »ekspertize«, odnos zdravnik-pacient in proces svetovanja. V prodaji »ekspertize« svetovanec zahteva, da svetovalec prinese svojo lastno, neodvisno študijo pogleda na problematiko. Vloga svetovalca je prevladujoča, upoštevana so njegova znanja in stališča (Schein, 1990 v Nelson, 2006, str. 2). Odnosi med svetovancem in svetovalcem so skromni, (transakcijsko) omejeni na nakup in prodajo »ekspertize« (Schein, 1988 v Canback, 1998, str.5). V modelu zdravnik-pacient svetovalec izpostavi diagnozo s previdnim analiziranjem svetovančevega problema. Odnosi med svetovalcem in svetovancem so osebni, pogosto intimni in zaupljivi (Canback, 1998, str. 5). V modelu procesa svetovanja so vloge povsem drugače razdeljene. »Ekspertiza« je v tem primeru rezultat dela svetovanca, sam najde probleme in se odloča. Svetovalec mu preskrbi samo »proces«, torej metodologijo za opredelitev problemov in za iskanje najboljših možnih rešitev.

#### **3.3.2 Marguliesova in Raiaova primerjalna študija**

Margulies in Raia (1972) sta svetovalce opredelila kot tehnične in procesne ter navedla faze procesa poslovnega svetovanja. Kot je razvidno iz tabele (Tabela 2) so odnosi in delovanje tehničnega svetovalca po posameznih fazah povsem drugačni od odnosov in delovanja procesnega svetovalca. Vendar v praksi nikoli niso

svetovalci povsem tehnični ali povsem procesni, pač pa so vedno kombinacija obeh s poudarkom na enem ali drugem delu.

**Tabela 2: Model razmerja aktivnosti v odnosih tehničnega in procesnega svetovalca po fazah procesa**

Faze procesa svetovanja	Tehnični svetovalac - usmerjen v izvajanje nalog, objektiven, nepristranski	Procesni svetovalac - usmerjen v proces, oseben, poudarja dolgoročno in sistemsko reševanje
Preveritev problema	Zbirati podatke in jih strokovno ovrednotiti.	Začutiti problem in omogočiti jasno izražanje, tako čustveno kot vedenjsko.
Reševanje problema	Presrbeti ideje in mnenja, oblikovati analize s podatki, razvijati rešitve za sistem svetovanca .	Delovati na sposobnosti reševanja problemov sistema, izboljšati proces reševanja problemov in omogočiti ustvarjalnost.
Povratna informacija	Analizirati podatke z razlago izvedencev.	Preskrbeti pomembne podatke in dovoliti razlage svetovancev.
Uporaba analize	Izdelati specifična in konkretna priporočila, osnovana na podatkih.	Razviti možnost, da svetovanec uporablja podatke in akcijo, ki temelji na svetovančevem učenju.
Odnos do svetovanca	Objektiven, nepristranski in usmerjen v izvedbo naloge.	Oseben, vpleten, procesno usmerjen stik je dolgoročen in sistemski.
Usmerjenost	V reševanje problema.	V posameznike, skupine in organizacijo
Sistem pristopa	Skrbeti za vključitev problema v druge dele organizacije	Odnosi sodelovanja, izmenjava mnenj in idej

*Vir: Margulies, Raia (1972).*

### 3.3.3 Vloge svetovalcev in vrste odnosov - model Lippitt in Lippitt

Leta 1978 sta Lippitt in Lippitt (1986, str. 61) izdelala opisni model, ki opredeljuje vloge svetovalcev v odnosu do svetovancev. Svetovalce sta razdelila v 8 različnih vlog in jih predstavila sistematično glede na intenzivnost usmeritve odnosa. Vloge svetovalcev po vrstnem redu intenzivnosti usmeritve v odnos so naslednje:



- odvetnik,
- specialist za informacije,
- trener,
- reševalec skupnih problemov,
- povezovalac,
- iskalec dejstev,
- svetovalec procesa,
- objektivni opazovalec.

Usmerjen odnos med svetovalcem in svetovancem pomeni, da je svetovalec močno usmerjen v odnos, vloga svetovalca je zato prevladujoča, svetovalec in svetovanec sta povezana transakcijsko, pri neusmerjenem odnosu pa je vloga svetovalca minimalna. To pomeni, da ima svetovalec v vlogi »odvetnika« najbolj usmerjen odnos do svetovanca in da ima svetovalec v vlogi »objektivnega opazovalca« najmanj usmerjen odnos (neusmerjen odnos). Ostale vloge so razporejene padajoče v razmerju od usmerjenega do neusmerjenega odnosa.

Vloge svetovalcev sta oblikovala tudi na podlagi ugotovitev drugih avtorjev. Odvetnik se bori, verjame, provocira, agresivno vpliva na druge, obsoja, vrednoti, prepričuje. Specialist za informacije je tisti, ki je pripravljen ponuditi storitev strokovnega znanja. Steele (1969, str. 193-194) trdi, da je taka vloga privlačna za svetovalca, saj ga drugi vidijo kot modrega in sposobnega izvedenca, ki resnično ve, kam naprej in kaj narediti v dani situaciji. Vendar so odnosi specialistov za informacije do svetovancev nejasni in zapleteni. Dejstvo je, da vsak svetovalec rad posreduje kot izvedenec kakovosten nasvet, vprašanje pa je, če zna pravilno oceniti, kdaj ga posredovati, v kakšnih odnosih s svetovancem in v kakšni situaciji. Pogosto se dogaja, da svetovalci posredujejo sicer kakovostne in uspešne informacije svetovancem (v želji, da bi pripomogli k hitri rešitvi problema) v napačnem času ali napačni situaciji in zato niso učinkoviti. Trener ocenjuje, uči, motivira, vrednoti, vodi. To je pomembna vloga svetovalca in je zapostavljena, predvsem pri uvedbah novih sistemov ali metodologij v svetovančevu podjetje. Tak poseg nujno zahteva izobraževanje vseh, ki so vključeni v sistem, sicer pa je verjetnost uspeha manjša in časovno odmaknjena. V odnosu svetovalec-svetovanec je vloga trenerja stalna in se prepleta z ostalimi vlogami. Reševalec skupnih problemov je usmerjen v sodelovanje s svetovancem in z njegovim podjetjem. Predvsem zna problem izolirati in ga opredeliti tako, da je razumljiv. Svetovalec v vlogi reševalca skupnih problemov je mediator. Povezovalac povezuje svetovanca z viri, ki bi lahko pripomogli k rešitvi problema. Da bi povezava lahko stekla, je potrebno istočasno vire tudi odkrivati. Havelock (1973, str. 13) opredeli povezovalca kot tistega, ki pozna vire, potrebe svetovancev in ve,

kako združiti vire in svetovance skupaj. Iskalec dejstev je raziskovalec, ki je sposoben zbrati relevantne podatke na načine, kot so intervju, vprašalnik, opazovanje, analiza dokumentov in analiza primernih testov. Ker so podatki pomembni za reševanje problemov, je potrebno, da svetovalec razume svetovančev proces, njegovo pripravljenost doseganja ciljev, urnik. Svetovalec in svetovanec skupaj ovrednotita spremembe procesa in cilje za reševanje problemov. Svetovalec procesa je specialist za proces, kjer je poudarjen njegov nepovezan odnos pri reševanju problemov. Svetovance opazuje neposredno v akciji, postavi diagnozo, poroča in pripomore k učinkovitemu in uspešnemu odnosu svetovalec-svetovanec. Objektivni opazovalec je najbolj neusmerjen svetovalec. Sprašuje, pomaga svetovancu, da se sooči s problemom in da naredi odločitve. Med njim in svetovalcem procesa je razlika v poudarku in izražanju. Pri svetovalcu procesa so svetovanja bolj konkretna, pri objektivnem opazovalcu pa splošna in dolgoročna.

S tem zaključujem predstavitev modela Lippitt in Lippitt, ki omogoča opredelitev, kako svetovalec dodeljuje naloge svetovancu in kako aktiven je v reševanju, ki se pokaže v razmerju med vlogo svetovalca in odločitvijo svetovanca.

### 3.3.4 Model Diane M. Kelloggove

Kelloggova (1985, str. 151- 176) je leta 1979 napisala študijo odnosa svetovanec-svetovalec in na tej osnovi leta 1984 razvila prvi model uspešnih in neuspešnih odnosov svetovalcev.

Namen modela je opredeliti dejavnike, ki prispevajo k ustvarjanju uspešnih in učinkovitih, in obratno, neuspešnih in neučinkovitih odnosov svetovalec-svetovanec. Vprašanje je ali znanje, ki si ga pridobimo o teh dejavnikih, lahko pripomore k prepoznavanju problemov dovolj zgodaj, da začrtamo uspešen odnos svetovalec-svetovanec in izoliramo tiste značilnosti, ki ločijo uspešen odnos od neuspešnega.

Izhajam iz opredelitve uspešnega in učinkovitega odnosa svetovalec-svetovanec. Berber in Nord (1977 v Kellogg, 1985, str. 152) predlagata okvir za razmišljanje in sicer izhajata iz različnih vlog svetovalca in svetovanca in njune skladnosti. Menita, da se uspešen odnos vzpostavi, ko je svetovalčeva vloga (kot duhovnik, zdravnik, mističen ali naturalističen zdravnik) skladna s strankinim spoznavnim stilom (kot s sistematičnim ali z intuitivnim) in ga lahko usmerja. Tilles (1963) in Moskal (1977) (v Kellogg, 1985, str. 152) se zavzemata za razločevanje nalog med svetovalcem in svetovancem. Sherwood (1980 v Kellogg, 1985, str. 153) zagovarja kot uspešen odnos tako sodelovanje, da svetovanec sam postane sposoben dognati

in urejati svoje lastne probleme kot rezultat tesnega sodelovanja s svetovalcem. Carpenter (1982 v Kellogg, 1985, str. 154) zaključí, da je priti bliže svetovancu edini način, da kot svetovalci dobimo vrednost svojega denarja.

Kelloggova meni, da prejšnje raziskave dokazujejo, da so uspešni modeli združeni z uspešnimi odnosi svetovalac-svetovanec in da so projekti z nezadovoljujočimi rezultati pogosto združeni z nezadovoljujočimi odnosi svetovalac-svetovanec. V literaturi nisem našla raziskave, ki bi vključevala podrobne primere študij, ki bi specifično navajale razvoj odnosa med svetovalcem in svetovancem.

Model temelji na 20 intervjujih svetovalcev, ki so iz svoje prakse opisali en pozitiven in en negativen primer odnosa svetovalca s svetovancem. Definicija pojma pozitiven in negativen je bila prepuščena intervjuvancem. Intervjuvanci, ki so bili izbrani, so strokovnjaki in z daljšo delovno prakso na področju poslovnega svetovanja. Osem jih je bilo v času intervjuja neodvisnih, šest jih je delalo za svetovalna podjetja in šest za univerze. Svetovanec se razume kot kontaktna oseba znotraj svetovančeve organizacije. Za proces je model Kelloggove uporabil kronološki model sedmih stopenj Kolba in Frohmana (v Kellogg, 1985, str. 154), in sicer: sklenitev pogodbe, ugotavljanje problema, zbiranje podatkov, analiza podatkov, načrtovanje rešitev, implementacija in ovrednotenje. Za vsako stopnjo so svetovalci opisali dogodek in nalogo. Opisali so tudi osebne karakteristike svetovancev in njihovih podjetij.

Rezultati raziskave omenjajo samo tiste značilnosti, ki presegajo 55-odstotno omenjenost. Kot osebne značilnosti svetovancev so bile največkrat omenjene: želje po učenju, bistrost in hitrost, zmožnost sprejetja povratnih informacij brez potrebe po samoobrambi, želja prevzeti tveganje in odgovorno sledenje. Odnos do svetovančevega podjetja je opredeljen s kontrolo proračuna, spoštovanjem odgovornih oseb v podjetju, z dostopom do potrebnih informacij. Na uspešen odnos svetovalac-svetovanec vpliva jasna vloga, spoštovanje pristojnosti svetovalca, medsebojno spoštovanje in neodvisnost pri odločitvah. Po stopnjah procesa so pomembni: jasna in časovno omejena pogodba, svetovalčev interes v projektu, zaupanje v pristojnosti svetovalcev, spoštovanje svetovancev, pogosta izmenjava informacij in učinkovit povratni proces.

Na podlagi opisov so izbrani primeri, ki se svetovalcem zdijo pri svetovanju najbolj pozitivni. Primeri so vzeti iz pozitivnih in negativnih opisov primerov. To so: nedvoumna pogodba, pogodba za določen čas, pristen interes svetovanca pri projektu, zaupanje v pristojnosti svetovalca, spoštovanje svetovanca, pogosta izmenjava informacij in učinkovit povratni proces.

Iz rezultatov so izvedeni naslednji procesi, ki so značilni za uspešen odnos svetovalac-svetovanec in sicer: proces prilagoditve, proces pogodbe in proces komunikacije.

### **Kritike in dopolnitve modela Kelloggove**

Kot opredeli Sergio Pellegrinelli (2002, str. 343-365) v svojem članku je Kelloggova opredelila svetovanca kot kupca storitve, svetovalca kot dobavitelja in njun odnos kot podporo pri svetovanju. Vsebina svetovanja, načrtovanje, način svetovanja in dosežki so objektivni, tehnični in ločeni od odnosa svetovalac-svetovanec. Odnos svetovalac-svetovanec je obravnavan kot posrednik ekonomske transakcije, prodajanje naloge (projekta) in podpora »resničnemu« procesu svetovanja.

Model Kelloggove se je v osnovi osredotočil samo na svetovalčeve izkušnje s svetovancem in Garrett je leta 1991 razširil raziskavo na svetovalce in svetovance. Vprašanja so se nanašala na strokovno znanje in izkušnje ter na kakovost, ki jo zaznajo svetovanci pri svetovalcih. Možnosti za odgovore so bile tako enake za svetovalce kot za svetovance. Raziskava je pokazala razlike med njihovimi odgovori. Za strokovno znanja in izkušnje so svetovalci najpogosteje izbrali besedo »izvedenec« svetovanci pa »samoorganiziranost in disciplino«. Za kvaliteto so svetovalci najpogosteje izbrali izraz »poštenost, neoporečnost«, svetovanci pa »sposobnost vživljanja v čustva drugih«

Model Kelloggove je v procesu časa nadgradila leta 1996 tudi Cohenova (v Pyle, 2001, str. 37). Kelloggova je začetno srečanje opredelila kot pomemben element, ki prispeva k uspehu odnosa svetovalac-svetovanec, Cohenova pa je začetno srečanje opredelila kot najpomembnejši element za vstop v odnos svetovalac-svetovanec. Pri tem je Cohenova ugotovila kot pomembne dejavnike pri prvem srečanju: medosebno znanje in veščine, strokovnoekspertno znanje, osebne faktorje, obnašanje svetovanca in drugo.

Rezultate modela Kelloggove primerjam s svojimi ugotovitvami v raziskovalnem delu naloge.

## **4 DEJAVNOST POSLOVNEGA SVETOVANJA**

Najprej se je poslovno svetovanje kot samostojna dejavnost uveljavilo v Združenih državah Amerike, v Evropi se je razširilo po drugi svetovni vojni. Za analizo panoge poslovnega svetovanja v Evropi uporabljam podatke združenja FEACO, ki zajemajo obseg, strukturo, stopnjo rasti, dinamiko in pregled po posameznih državah. Prednost teh izbranih podatkov je tudi ta, da je Slovenija članica tega

združenja, zato lahko poslovno svetovanje v Sloveniji prikažem primerjalno z drugimi evropskimi državami.

V literaturi sem našla zelo različna mnenja o pomenu dejavnosti poslovnega svetovanja. Za nekatere so poslovni svetovalci trgovci z metodami in rešitvami, guruji, retoriki ter prepričevalci in nakazujejo negativni pomen. Odkrivam, da je zelo veliko literature o poslovnem svetovanju napisane kot »navodila za uporabo« v smislu knjig z naslovom »Kako delovati ...«. Taka literatura, ki je komercialno lahko tudi zelo uspešna, dela slabo podobo tako na teoretičnem kot tudi na praktičnem področju dejavnosti poslovnega svetovanja. Potrebno je priznati, da so meje med znanstveno utemeljenostjo problematike in zgolj recepti in navodili za izvajanje včasih skrbno skrite, zamegljene in težko jasno določljive. Pogosto je mogoče zaslediti pomen profesionalnosti, nepristranskosti in ravno poudarjanje teh lastnosti daje slutiti, da obstaja v takem primeru verjetno pomanjkanje takih metod. Zato tega sem nekoliko podrobneje izpostavila tudi etični in profesionalni kodeks. Etika določa, kaj je primerno in kaj ni in je več kot samo spoštovanje zakona.

Poglavje zaključujem s predstavitvijo smeri razvoja dejavnosti poslovnega svetovanja, kot ga vidijo strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo.

## 4.1 ZAČETKI POSLOVNEGA SVETOVANJA

Prve uradno registrirane samostojne dejavnosti poslovnega svetovanja so se pojavile v Združenih državah Amerike in tudi po podatkih, ki jih navaja Bolinao za leto 2000, je največji trg za poslovno svetovanje v ZDA, sledi Evropa in nato Azija (Bolinao, 2001, str. 27).

V literaturi, ki proučuje zgodovino poslovnega svetovanja, se pogosto omenja začetek z letom 1890, ko je Alfred Marshall izdal »Načela ekonomike« (analiza ravnovesja ponudbe in povpraševanja) in Frederick W. Taylor teorijo »Scientific Management« (izdelava študije porabe časa za proizvodne faze). Arthur D. Little je leta 1890 prvi v svojem podjetju v Združenih državah Amerike registriral svetovanje kot samostojno dejavnost za reševanje tehnoloških težav. Leta 1920 je James McKinsey, računovodja in profesor, pričel s profesionalno ponudbo poslovnega svetovanja. Nudil je nasvete verigi trgovin v Chicagu. Svetoval je vsakodnevne praktične nasvete in dolgoročno načrtovanje. Kasneje se mu je pridružil Marvin Bower, pravnik in diplomant poslovne šole na univerzi v Harvardu. Skupaj sta v svetovalnem podjetju McKinsey razvila idejo poslovnega svetovanja. McKinsey & Company je še danes priznana in ugledna svetovalna družba. Uspeh te družbe je pojasnil Gross (2001, str. 2) s tem, da je bila vedno v

tesni povezavi z univerzo v Harvardu. Njihove diplomante je svetovalna družba predlagala za visoke položaje velikih podjetij. Pojavljala se je v specializiranih publikacijah, imela je tudi svoj inštitut.

Bower (Riordan, 2006) je v poslovnem svetovanju prvi utemeljil profesionalni pristop s kultivirano atmosfero. Opredelil jo je v treh točkah:

1. interes svetovanca je pomembnejši od zaslužka,
2. resnica je pomembnejša od svetovančevega mnenja,
3. sprejeti je dovoljeno samo tista naročila za svetovanje, ki se lahko izvedejo kakovostno.

V nadaljevanju (Tabela 3) so navedena zaporedja dogodkov, ki so pripomogla k razvoju poslovnega svetovanja kot samostojne dejavnosti.

**Tabela 3: Kronološki pregled dejavnosti poslovnega svetovanja**

Čas	Dogodek
Leto 1930	Kriza v poslovnem svetu je povzročila porast zanimanja za poslovno svetovanje.
Leto 1941	Začetek vojne, ki se je zaključila leta 1945 in nadaljevala s hladno vojno, je omogočil hiter razvoj tehnologije, poslovanje pa je s tem postalo mnogovrstno. Take razmere so pospeševale povpraševanje po poslovnem svetovanju.
Leto 1943	V Veliki Britaniji je bilo ustanovljeno svetovalno podjetje, ki je uvedlo posebno metodo učenja za povečevanje učinkovitosti delavcev.
Leto 1946	Prvi elektronski računalnik (teža 30 ton).
Obdobje od 1950-1960	Povojno obdobje je zaznamovala generacija »baby boom«, na področju medijev je hiter prodor naredila televizija, s tem v zvezi pa so nastali pogoji za porast novih metod trženja.
Obdobje od 1960-1970	Obdobje hitre rasti, razvila sta se strateško planiranje in portfolio poslovnih analiz. Povpraševanje po poslovnem svetovanju je naraslo, medtem ko cene svetovalnim podjetjem na borzi še niso (veliko je bilo privatnih in ne javnih svetovalnih podjetij).
Obdobje od 1970-1980	Ekonomska rast se je upočasnila, svetovalna podjetja so se globalizirala.
Obdobje od 1980-1990	Storitve postajajo vse bolj pomembne.
Obdobje od 1990-2000	Končala se je hladna vojna, poslovno svetovanje je postalo najbolj popularna samostojna zaposlitev na področju MBA programov.

**Vir: Povzeto po Riordan, 2006**

Vztrajal je tudi pri urejenem izgledu svetovalcev in pri statusu, kot ga imajo pravniki in zdravniki. Kot navaja Gross (2001, str. 3), se je po drugi svetovni vojni konkurenca povečevala, v petdesetih letih so nastala večja podjetja, ki so se ukvarjala z računovodstvom, kot so Arthur Andersen, Ernest & Young, Price Waterhouse. Vsako od njih je imelo tudi oddelek za svetovanje. Dilema o potrebi po ločitvi računovodstva in posebej še revizije od poslovnega svetovanja je bila občutljiv predmet razprav skozi celo obdobje in je še danes.

V Evropi se je dejavnost poslovnega svetovanja razvila po drugi svetovni vojni. V Veliki Britaniji je bilo leta 1956 ustanovljeno Združenje MCA »The Management Consultancies Association« z namenom, da bi se dejavnost poslovnega svetovanja lažje predstavila možnim naročnikom - svetovancem, državnim ustanovam in javnosti. Danes je MCA priznано združenje poslovnega svetovanja, katerega članice so lahko podjetja, registrirana v Veliki Britaniji z najmanj desetimi zaposlenimi svetovalci.

Leta 1960 je bila v Parizu ustanovljena Evropska zveza nacionalnih združenj svetovalnih organizacij managementu, ki jo v nadaljevanju imenujem FEACO (Federation Europeenne des Associations de Conseils en Organisation). Združenje za management consulting Slovenije je bilo ustanovljeno leta 1992 v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Leta 1993 se je Združenje za management consulting Slovenije včlanilo v FEACO in sprejelo njena pravila ter standarde delovanja in tudi kodeks poslovne etike za svetovalce.

## 4.2 ANALIZA PANOGE POSLOVNEGA SVETOVANJA

Verroca (1998, str. 7) trdi, da je težko izmeriti dejansko velikost poslovnega svetovanja. Le-ta je odvisna od njene definicije. Po metodologiji International Labour Organization (Bolinao, 2001, str. 30-32) poznamo sedem vrst svetovalnih organizacij, in sicer:

1. Velika podjetja z več registriranimi dejavnostmi, ki lahko ponudijo celovito storitev. To so predvsem multinacionalne korporacije, ki imajo posamezna področja specializirana v sektorje in ponujajo storitve po načelu »one stop shop«.
2. Svetovalna podjetja večjih računovodskih družb, ki so kot enovita podjetja vprašljiva zaradi konfliktov računovodskih, še zlasti revizijskih in svetovalnih interesov.
3. Majhna in srednja svetovalna podjetja, ki se uveljavljajo na regionalnih področjih, specializirana so za posamezne panoge, kot so kemija, trgovina na veliko, konstrukcije, ali pa za strokovna področja, kot so človeški viri, finance, nakupi, prevzemi in podobno.

4. Neodvisni samostojni svetovalci, ki delujejo na določenih projektih, so generalisti ali specialisti. Posebno manjša podjetja raje najemajo neodvisne samostojne svetovalce kot pa večje svetovalne hiše.
5. Profesorji svetovanja, ki delujejo podobno kot neodvisni svetovalci, vendar so predavatelji in jim predstavlja svetovanje samo del njihovih aktivnosti.
6. Svetovalni servis upravljavskih ustanov, ki je običajno zanimiv za manj razvita področja. Državna administracija na tak način organizira lokalno mrežo svetovanja.
7. Netradicionalna ponudba svetovanja, ki ponuja predvsem ideje na različnih področjih dejavnosti.

Pogosto srečamo v literaturi tudi pojem »internega svetovalca« in kritiko nanj v zvezi z neodvisnostjo in objektivnostjo. Leta 1976 je združenje MCA »Management Consultants in the United Kingdom« sprejelo definicijo neodvisne prakse, ki zahteva tudi od »hišnega« svetovalca, da ima zahtevane standarde znanja, izkušenj, pristojnosti in je objektivni ter neodvisen v svetovanju.

#### 4.2.1 Globalna analiza panoge poslovnega svetovanja

Vodilni analitiki raziskovalne in založniške hiše Kennedy Information napovedujejo 7,5-odstotno rast globalnega trga poslovnega svetovanja v letih od 2005 do 2009 (Kennedy, 2006, str. 2). Money Magazine je februarja 1992 navedel podatek, da je industrija poslovnega svetovanja od leta 1978 do leta 1992 dosegla skupaj 52 odstotnih točk rasti in letni obseg 70 milijard USA dolarjev (Nelson, 2006, str. 1).

Za poslovno svetovanje je značilna globalizacija, saj večje družbe delujejo mednarodno in imajo svoje podružnice v številnih državah. Najobsežnejšo zbirko poslovnih svetovalcev izdaja neodvisna raziskovalna in založniška hiša Kennedy Information. V nadaljevanju podajam imena 23 največjih svetovalnih podjetij na globalnem trgu v letu 2000, ki jih je objavila raziskovalna in založniška hiša Kennedy Information.



**Tabela 4: Seznam največjih svetovalnih družb na svetu v letu 2000**

Ime podjetja	Naslov matičnega podjetja
ANDERSEN CONSULTING	CHICAGO, IL, ZDA
PRICEWATERHOUSECOOPERS	NEW YORK, NY, ZDA
ERNST&JOUNG	CLEVELAND, OHIO, ZDA
DELOITTE CONSULTING	NEW YORK, NY, ZDA
COMPUTER SOLUTIONS CORPORATION	EL SEGUNDO, CA, ZDA
KPMG	NEW YORK, NY, ZDA
MCKINSEY & COMPANY	NEW YORK, NY, ZDA
CAP GEMINI	PARIS, FRANCIJA, EVROPA
MERCER CONSULTING GROUP	NEW YORK, NY, ZDA
ARTHUR ANDERSEN	CHICAGO, IL, ZDA
A. T. KEARNEY	CHICAGO, IL, ZDA
TOWERS PERRIN	NEW YORK, NY, ZDA
BOOZ-ALLEN & HAMILTON	McLEAN, VA, ZDA
IBM CONSULTING	SOMERS, NY, ZDA
AMERICAN MANAGEMENT SYSTEMS	FAIRFAX, VA, ZDA
KEANE	BOSTON, MA, ZDA
LOGICA	LONDON, VELIKA BRITANIJA, EVROPA
THE BOSTON CONSULTING GROUP	BOSTON, MA, ZDA
WATSON WYATT WORLDWIDE	BETHSEDA, MD, ZDA
DMR CONSULTING GROUP	MONTREAL, PQ, KANADA
CMR	LONDON, VELIKA BRITANIJA, EVROPA
AON CONSULTING GROUP	CHICAGO, IL, ZDA
CAMBRIDGE TECHNOLOGY PARTNERS	CAMBRIDGE, MA, ZDA

*Vir: Consultant News v Bolinao, 2001 str. 25.*

Poleg velikosti pa Kennedy Information razvršča svetovalne družbe tudi po statusu. Tako ločimo tri kategorije in sicer:

1. Industrijsko elito, ki predstavlja najbogatejša in najbolj slavna imena, kot so McKinsey & Co. , Mercer Management Consulting, A. T. Kearney, Arthur D. Little itd.
2. Velikih pet, ki so največje računovodske firme, ki ponujajo tudi svetovalne storitve, kot so Price WaterhouseCoopers, Ernest and Young, Deloitte itd. Nudijo vse vrste tradicionalnega svetovanja, (strateško, operativno, človeški viri, trženjsko) v izdelanih paketih novih trendov in tehnologij.
3. »Butik podjetja«, ki so manjše družbe, specializirane panožno ali funkcionalno in pokrivajo manjša področja niš. (Bolinao, 2001, str. 27).

Kupci svetovalnih storitev so velika, srednja in mala podjetja, državne agencije, nepridobitne organizacije. Zanimiva je ugotovitev, da se v Združenih državah Amerike povezujejo svetovalci in svetovanci po metodi zrcaljenja, kar pomeni, da velike svetovalne hiše svetujejo velikim, srednje srednjim in male malim podjetjem. Pri nakupih svetovalnih storitev jih vodijo različni motivi. Državne agencije in druge ustanove poskušajo zmanjševati delež notranjih storitev in povečevati delež zunanjih. Prav tako uporabljajo zunanje storitve tudi proizvodna podjetja. Svojo proizvodnjo selijo na cenejše trge dela, sami pa se ukvarjajo z blagovno znamko, distribucijo in inženiringom (Bolinao, 2001, str. 27).

»Association of Management Consulting Firms« (Gross, 2001, str. 10-13) je navedla podatke o ceni svetovanja za Združene države Amerike. V letih 1990 je bilo razmerje med urno postavko svetovalca z izkušnjami, srednjega menedžerja in mlajšega svetovalca 200:100:50. V letu 1999 je bil povprečen zaslužek svetovalcev z izkušnjami 260.000 ameriških dolarjev letno, mlajših svetovalcev pa 133.500 ameriških dolarjev. V manjših svetovalnih družbah je povprečje zaslužka svetovalca z izkušnjami doseglo 126.000 ameriških dolarjev letno. V večjih svetovalnih družbah (letni prihodek več kot 15 mio ameriških dolarjev) je zaslužek svetovalca z izkušnjami blizu 400.000 ameriških dolarjev. Gross (2001, str. 10-13) navaja tudi, da so velika svetovalna podjetja veliko vložila v promocijo poslovnega svetovanja z namenom, da na novo vzpostavijo prepoznavnost. Svetovalna podjetja želijo pokazati sebe kot prijazna in sposobna podjetja. Želijo se znebiti negativnih kritik na račun gurujev in motivatorjev in utrditi ugled profesionalnih storitev.

#### 4.2.2 Analiza panoge poslovnega svetovanja po podatkih FEACO

Analiza panoge poslovnega svetovanja v Evropi je prikazana s podatki, ki jih zbira združenje FEACO. Razlog, da uporabljam podatke tega vira, je v dostopnosti podatkov in tudi v tem, da je Slovenija njegova članica, zato so podatki med sabo primerljivi. Danes združuje FEACO Veliko Britanijo, Nemčijo, Francijo, Španijo, Nizozemsko, Italijo, Švico, Portugalsko, Avstrijo, Norveško, Češko, Madžarsko, Grčijo, Romunijo, Bolgarijo in Slovenijo. V nadaljevanju je podana analiza dejavnosti članic FEACA kot prikaz stanja panoge poslovnega svetovanja v Evropi.

##### Analiza gibanja stopnje rasti poslovnega svetovanja

Analiza gibanja stopnje rasti poslovnega svetovanja je opredeljena glede na čas in velikost svetovalnih podjetij. Gibanje poslovnega svetovanja v razdobju od 1996 do 2004 je narejeno na podlagi raziskave evropskega združenja za poslovno

svetovanje z naslovom »Survey of the European Management Consultancy Market« (FEACO Survey, 2006).

Do leta 2001, kot je razvidno iz tabele (Tabela 5), je bila rast poslovnega svetovanja dvoštevila, kasneje pa se je znižala, vendar je kljub temu njegova rast večja od rasti bruto družbenega proizvoda. V Evropi je v tem obdobju prispevek poslovnega svetovanja v bruto domačem proizvodu narasel iz 0,42 na 0,44-odstotka. Za primerjavo preverjam tudi podatke v Združenih državah Amerike in predstavljajo 0,55-odstotka poslovnega svetovanja.

Tabela 5: Gibanje poslovnega svetovanja v letih od 1996 do 2004

Leto	Vrednost prometa v milijardah EUR	Stopnja letne rasti v odstotkih	Delež poslovnega svetovanja v BDP Evrope v odstotkih
1996	16,6	14,0	0,17
1997	19,0	15,0	0,19
1998	24,7	15,0	0,24
1999	36,0	16,0	0,35
2000	42,5	15,5	0,40
2001	47,5	11,5	0,44
2002	46,5	- 2,0	0,42
2003	47,5	3,5	0,42
2004	48,5	3,7	0,44

Vir: FEACO Survey, 2006, str.6.

Stopnja rasti poslovnega svetovanja se razlikuje glede na velikost svetovalnih podjetij. Tako v naslednji tabeli (Tabeli 6) ugotavljam, da imajo najvišjo stopnjo rasti srednje velika svetovalna podjetja, ki imajo 28,8-odstotni tržni delež. Med mala svetovalna podjetja sem uvrstila vsa tista podjetja, ki imajo letni promet majši od 500.000 EUR. Razen največjih 20 svetovalnih podjetij, so vsa ostala uvrščena v srednji razred. Zanimiv je tudi podatek, da 20 največjih svetovalnih podjetij dosega 56,1-odstotni tržni delež.

Tabela 6: Stopnja rasti poslovnega svetovanja glede na velikost podjetij

Velikost podjetja	Stopnja rasti v letu 2004 v odstotkih	Tržni delež v odstotkih
Malo svetovalno podjetje	2,3	15,1
Srednje svetovalno podjetje	4,2	28,8
Največjih 20 svetovalnih podjetij	3,8	56,1

Vir: FEACO Survey, 2006, str.7.

## **Strukturna analiza poslovnega svetovanja**

**Strukturna analiza poslovnega svetovanja opredeljuje po metodologiji raziskave »Survey of the European Management Consultancy Market« naslednja področja (FEACO Survey, 2006):**

- 1. Izvedbene procese, ki zajemajo prenove podjetij, obvladovanje sprememb, razmerje stranka/dobavitelj, projektno vodenje, prihodke/zniževanje stroškov, drugo.**
- 2. Strategije podjetij, ki zajemajo strateško planiranje/razvoj organizacije, pripojitve in spojitve, analizo trga in konkurence, prodajo/trženje, korporacijsko komuniciranje, finančno svetovanje in drugo (raziskave tržišča,...).**
- 3. Upravljanje s človeškimi viri, ki zajema strategijo in trženje človeških virov, izvedbeni coaching, izbiro in selekcijo, koristi, kompenzacije in upokojitve, merjenje učinka, treniranje in razvoj, razvoj talentov in drugo.**
- 4. Informacijsko tehnologijo, ki zajema IT svetovanje, IT sistem analize, oblike in razvoje ter integracije in drugo.**
- 5. Zunanje storitve.**

**V naslednji tabeli (Tabela 7) dejavnosti poslovnega svetovanja razčlenjujem po panogah svetovancev. Podatki kažejo na visok trend rasti za dejavnost energetike in naravnih bogastev, pa tudi za nepridobitne organizacije in državne ustanove, bančništvo, zavarovanja in potrošne dobrine. Med neperspektivne dejavnosti pa sodi po tej napovedi zračni prostor in obramba.**

Tabela 7: Analiza dejavnosti svetovancev za leto 2004

Panoga svetovancev	Stopnja letne rasti v odstotkih	Promet v mio EUR	Tržni delež v odstotkih	Trendi
Nepridobitne organizacije in državne ustanove	21	8.100	16,8	S/V
Bančništvo	12	5.600	11,5	S/V
Energetika, naravna bogastva	0	4.800	9,9	V
Komunikacija, mediji, izobraževanje	- 1	4.700	9,6	S
Trgovina na veliko in malo	-9	3.600	7,4	S
Kemija	5	3.600	7,4	S
Zavarovanje	-8	3.100	6,3	S/V
Transport	9	2.100	4,4	S
Osebne in poslovne storitve	24	2.100	4,3	S
Potrošne dobrine	-4	1.800	3,8	S/V
Avtomobilizem	-7	1.800	3,7	S
Zračni prostor in obramba	-35	1.700	3,5	S/N
Zdravje in farmacija	-6	1.500	3,1	S
Evropska unija	-6	500	3,1	S
Drugo		3.600	7,5	
SKUPAJ	3,7	48.500	100	

S = srednji trend rasti

N = nizek trend rasti

V = visok trend rasti

Vir: FEACO Survey, 2006.

### Analiza panoge po državah

Analiza panoge poslovnega svetovanja po državah, ki je predstavljena v naslednji tabeli (Tabela 8), združuje vse članice združenja FAECO in kaže, da je stopnja rasti poslovnega svetovanja za leto 2004 najvišja v Romuniji in v Sloveniji. Negativno stopnjo rasti imajo Portugalska, Grčija in Italija. Iz tabele 8 lahko tudi razberemo, da je Slovenija med državami z nižjo stopnjo prihodka na svetovalca. Slovenski svetovalec je v letu 2004 v povprečju zaslužil 65.000 EUR. Največ je zaslužil svetovalec v Veliki Britaniji, in sicer 270.000 EUR, in najmanj svetovalec v Bolgariji, in sicer 20.000 EUR.

**Tabela 8: Analiza dejavnosti poslovnega svetovanja po državah**

A = Celotni prihodek poslovnega svetovanja v mio EUR

B = Stopnja rasti poslovnega svetovanja v letu 2004 v odstotkih

C = Stopnja rasti BDP v letu 2004 v odstotkih

D = deleža poslovnega svetovanja v BDP v odstotkih

E = Število podjetij, ki se ukvarjajo s poslovnim svetovanjem

F = Število svetovalcev

G = Prihodek na svetovalca v EUR

	A	B	C	D	E	F	G
Velika Britanija	14.225	7,2	3,1	0,84	6.000	52.000	270.000
Nemčija	13.250	1	1,6	0,6	14.400	67.500	195.000
Francija	5.900	4,4	2,3	0,36	5.500	30.000	195.000
Španija	2.800	7	3,1	0,35	350	40.000	70.000
Nizozemska	2.000	2	1,4	0,43	3.750	11.000	180.000
Italija	1.950	-3	1,2	0,15	3.000	24.500	80.000
Švica	1.120	2	1,7	0,39	650	5.400	200.000
Portugalska	1.020	-13,6	1	0,76	2.000	11.000	90.000
Avstrija	640	7,4	2,2	0,27	1.000	4.000	160.000
Norveška	518	3	2,9	0,26	600	4.500	115.000
Češka rep.	400	4	4,6	0,47	300	8.100	50.000
Madžarska	226	5	4,2	0,28	450	3.500	65.000
Grcija	192	-6	4,2	0,12	150	1.700	110.000
Romunija	107	35	8,9	0,18	550	2.200	50.000
Slovenija	90	10	4	0,37	800	1.350	65.000
Bolgarija	56	7	4	0,3	200	2.800	20.000
SKUPAJ	48.500	3,7	2,5	0,44	60.000	315.000	150.000

*Vir: FEACO Survey, 2006.*

#### 4.2.3 Analiza panoge poslovnega svetovanja v Sloveniji

Register članic Gospodarske zbornice Slovenije je v septembru 2006 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2006) izkazoval 4595 podjetij v Sloveniji, ki imajo registrirano samo dejavnost poslovnega svetovanja ali kot eno od dejavnosti tudi dejavnost poslovnega svetovanja. Register opredeljuje dejavnost poslovnega svetovanja na osnovi Standardne klasifikacije dejavnosti. Poslovno in podjetniško svetovanje je v standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljeno pod oznako 74.14 in pod 74.140 ter zajema:

1. svetovanje, vodstvo in operativno pomoč pri poslovnih zadevah in javnih storitvah,

2. stike z javnostjo in komuniciranje,
3. oblikovanje računovodskih sistemov, stroškovnih računovodstev, postopkov proračunske kontrole,
4. svetovanje in pomoč pri planiranju, organizaciji, zagotavljanju učinkovitosti in kontroli, posredovanju informacij za podjetništvo in javne storitve,
5. poslovno svetovanje specializiranih strokovnjakov, npr. agronomov in kmetijskih ekonomistov (Standardna klasifikacija dejavnosti 2000, 2006).

Po raziskavi za obdobje 1996-2000 z naslovom »Ocena trga svetovanja managementa v Sloveniji« (Ocena trga, 2006) so najpogostejši naročniki (možni naročniki) svetovalnih storitev v Sloveniji podjetja z več kot 200 zaposlenimi in srednja podjetja z 20 do 200 zaposlenimi<sup>6</sup>. Raziskava je ugotovila tudi, da je trženjsko komuniciranje v panogi svetovanje menedžmentu v Sloveniji slabo razvito. Kar 40,7-odstotkov srednjih in 39,2-odstotkov velikih podjetij dobi informacije o svetovalnih podjetjih preko znancev. Z neposrednim obveščanjem o svojem delovanju obvešča svoje možne naročnike le 2,5-odstotkov srednjih in 3,8-odstotkov velikih organizacij (ITEO, 2006).

Kot navaja Ortar Kolšek (2002) v svoji magistrski nalogi, je realizacija panoge poslovnega svetovanja menedžmentu v Sloveniji možna na naslednjih področjih: EU, Phare, elektronsko poslovanje in informatizacija poslovanja, javna uprava, tujci, Balkan in substituti.

V Združenju za management consulting Slovenije je bilo v septembru 2006 včlanjenih 89 podjetij, ki so registrirana za poslovno svetovanje, kar predstavlja 2-odstotka podjetij, ki imajo v Sloveniji registrirano dejavnost poslovnega svetovanja po Standardni klasifikaciji dejavnosti 74.140 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2006). Članstvo je prostovoljno za pravne osebe in samostojne podjetnike, ki imajo kot svojo pretežno dejavnost v zadnjih treh letih registrirano poslovno svetovanje, potrebni sta dve referenci in vsaj en redno zaposlen v svetovalnem podjetju<sup>7</sup>.

Osnovne naloge združenja so: povezovati slovenska podjetja, ki svetujejo vodstvom podjetij pri razvoju in promociji dejavnosti ter izobraževanju in usposabljanju svetovalcev v Sloveniji in na mednarodni ravni, ter razvijati spodbudno poslovno okolje za njihovo delovanje (Katalog Združenja za management consulting, 2006, str. 5).

---

<sup>6</sup> Svetovalna podjetja so opredeljena v raziskavi kot majhna, če imajo do dve zaposleni osebi in velika, če imajo vsaj tri zaposlene.

<sup>7</sup> Svetovalna podjetja so opredeljena v raziskavi kot majhna, če imajo do dve zaposleni osebi in velika, če imajo vsaj tri zaposlene.

Ključna področja dela svetovalcev lahko strnem v:

- ozaveščanje ključnih sposobnosti,
- ugotavljanje in raziskovanje izzivov (priložnosti in nevarnosti),
- priporočanje primernih ukrepov,
- podporo pri izvajanju priporočil (Katalog Združenja za management consulting, 2006, str. 5).

Slovenija je v letu 2004 dosegla višjo stopnjo rasti dejavnosti poslovnega svetovanja, kot pa jo izkazuje družbeni bruto proizvod za isto obdobje (FEACO Survey, 2006). To kaže na dinamiko rasti poslovnega svetovanja v Sloveniji. Kot je razvidno iz naslednje tabele (Tabela 9), je imela Slovenija v letu 2004 800 svetovalnih podjetij in 1350 poslovnih svetovalcev. Največ poslovnega svetovanja je Slovenija registrirala v dejavnostih, ki zajemajo potrošne dobrine, trgovino in energetiko. Poslovno svetovanje je zajemalo strategije podjetij, izvedbene procese in človeške vire.

**Tabela 9: Trendi rasti dejavnosti poslovnega svetovanja v Sloveniji v letih od 2002 do 2004**

	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004
Velikost trga (v mio EUR)	65	72	90
Stopnja rasti (v odstotkih)	13	13	10
Število podjetij	600	700	800
Število poslovnih svetovalcev	1000	1200	1350
Ključna področja svetovanja			
Strategije podjetij	59	45	45
Izvedbeni procesi	28	35	30
Upravljanje s človeškimi viri	8	11	14
Ključne panoge (energetika, potrošne dobrine, trgovina na veliko in malo)			

*Vir: FEACO Survey, 2006.*

Za primerljivost navedenih podatkov v naslednji tabeli (Tabela 10) primerjam podatke Slovenije za leto 2004 z dvema drugima državama, in sicer z Nemčijo, ki ima daljšo tradicijo poslovnega svetovanja in močnejše gospodarstvo, ter s Češko, ki je, podobno kot Slovenija, izvajala transformacijske procese in se pripravljala na včlanitev v EU. Iz navedenih podatkov je razvidno, da sta obe državi močnejši v informacijski tehnologiji, obratno pa Slovenija kaže mnogo večjo udeležbo v strategijah podjetij (pripojitve in spojitve). Poleg tega ima Češka zelo visok odstotek zunanjih storitev, saj predstavlja 25-odstotkov vsega svetovanja, medtem ko ima Slovenija 3-odstotke vsega svetovanja. Slovenija ima primerljive podatke



z Nemčijo na področju izvedbenih procesov, vendar je v Sloveniji glavni poudarek na prenovi podjetij, v Nemčiji pa na bolj specifičnih procesih, med drugim na projektih. Slovenija ima zabeležen tudi nizek delež zunanjih storitev.

Tabela 10: Primerjava poslovnega svetovanja med državami za leto 2004, razmerja so podana v odstotkih

	Slovenija	Nemčija	Češka
<b>Izvedbeni procesi</b>	<b>30</b>	<b>32,8</b>	<b>10</b>
§ prenove podjetij	10	6	2
§ obvladovanje sprememb	3	4,1	2
§ razmerje stranka / dobavitelj	3	7	1
§ projektno vodenje	4	7,9	1,5
§ prihodki / zniževanje stroškov	5	7,1	0,5
§ razmerje stranka dobavitelj	2	0,6	1,5
§ drugo	3	0,1	1,5
<b>Strategije podjetij</b>	<b>45</b>	<b>22,6</b>	<b>10</b>
§ strateško planiranje / razvoj organizacije	8	5	0,5
§ pripojitve in spojitve	9	4	0,5
§ analiza tržišča in konkurence	7	1,6	3,0
§ prodaja/marketing	5	19	1,0
§ finančno svetovanje	9	9,7	4,0
§ drugo (raziskave tržišča...)	7	0,4	1,0
<b>Upravljanje s človeškimi viri</b>	<b>14</b>	<b>10,6</b>	<b>20</b>
§ strategija in trženje človeških virov	1	0,8	3
§ izvedbeni coaching	1	0,6	1
§ izbira in selekcija novih kadrov	3	4,4	5
§ upokojitve	2	0,2	1
§ merjenje učinka	2	2,1	0,5
§ treniranje in razvoj	5	1,1	6
§ strategija talentov	Ni zaznan	0,2	2
§ drugo	Ni zaznan	1,2	1,5
<b>Informacijska tehnologija</b>	<b>8</b>	<b>26,4</b>	<b>35</b>
§ IT svetovanje	5	13,3	15
§ IT sistem analize, oblike in razvoja ter integracije	3	13,1	15
§ drugo	Ni zaznan	Ni znan	5
<b>Zunanje storitve (Outsourcing service)</b>	<b>3</b>	<b>7,5</b>	<b>25</b>

Vir: Lastna analiza.

Po podatkih, ki jih navaja omenjena raziskava »Survey of the European Management Consultancy market (FEACO Survey, 2006), so v Sloveniji svetovalci sposobni ponuditi integralne rešitve in istočasno tudi visoko stopnjo specializacij in projektnih delov, za katere se povečuje povpraševanje. Svetovanci zahtevajo, da svetovalci več pozornosti namenijo kakovosti, kar pomeni: kakovosti izdelka in storitve, boljši komunikaciji s svetovancem, boljši strukturirani in usmerjeni aktivnosti ter družbeni odgovornosti. Omejitve na trgu se kažejo v neprimernih procedurah vladne politike, povečanem povpraševanju po majhnih projektih s kratkoročnimi rezultati, v večjem pritisku na cene, v zmanjšanju zvestobe do svetovalcev.

#### 4.2.4 Etični in profesionalni kodeks

Shay (v Lippitt, Lippitt, 1986, str. 78) navaja, da etika predstavlja značilnosti, načela in pristope, ki prispevajo k uspehu profesionalnega dela, pripomorejo k nepristranskim in zadovoljujočim odnosom in povežejo profesionalnost z družbo, ki ji služi. Etika določa, kaj je primerno in kaj ni in je več kot samo spoštovanje zakona. Kubr (1996) trdi, da po normah profesionalnega poslovnega svetovalca ni vedno etično upravičeno spoštovati zakon.

Definicijo profesionalizma povzemam po Websterju (1961 v Gilbert, 2004, str. 7), ki navaja, da profesionalizem pomeni specializirano znanje, dolge in intenzivne priprave, vključuje znanstveni, zgodovinski ali šolski način pridobivanja znanja, veščin in metod. Moč profesionalizma je v vzdrževanju visokega standarda dosežkov in kontrole ter v njeni skrbi za nepretrgano nadaljevanje študij.

Profesionalnost v storitvah poslovnega svetovanja razumem kot (Kubr, 1996, 117-118):

- znanje in izkušnje,
- interes svetovanca, ki je v okviru širših družbenih potreb pred interesom svetovalca,
- norme etike,
- uveljavljenost v družbi,
- samodisciplino in samokontrolo.

V literaturi obstaja veliko različnih kodeksov etičnega in profesionalnega vedenja, ki jih predlagajo profesionalna združenja in večja individualna svetovalna podjetja. Poslovni svetovalci v Sloveniji, ki so člani Združenja, svetujejo v skladu s FEACO etičnim kodeksom, zato navajam njihovo opredelitev, kot sledi:

»Svetovalna dejavnost mora biti ves čas na najvišji ravni usklajenosti s pravili etičnega, poklicnega vedenja in izključno v korist naročnika. Če je svetovalna dejavnost sestavni del organizacije, ki sicer ne opravlja svetovalne dejavnosti menedžmentu, mora biti svetovanje neodvisno od vseh vplivov nadrejene organizacije. Kot nepoklicno vedenje svetovalca se obravnava kršenje naslednjih pravil:

1. Posredovanje ali omogočanje posredovanja zaupnih podatkov o poslovanju in kadrih naročnika tretjim osebam.
2. Sprejemanje dela, za katerega svetovalec ni usposobljen.
3. Sodelovanje pri kateremkoli poslu, ki bi zmanjšal objektivnost in pomembnost nasveta, danega naročniku.
4. Odsotnost vnaprejšnjega sporazuma o plačilnih pogojih in osnovah za vrednotenje dela med naročnikom in svetovalcem.
5. Opravljanje dejavnosti, ki zmanjšuje ugled svetovanja menedžmentu kot poklica.«(Pravila, 2006, str. 1).

V literaturi o poslovnem svetovanju je največkrat mogoče zaslediti pomen poštenega obnašanja. Raziskave tudi kažejo, da imajo kodeks etičnega vedenja in splošna načela omejeno uporabnost, saj se svetovalci soočajo s problemi vsakodnevnega življenja (Allen in Davis, 1993 v Gilbert, 2004, str. 2).

Veliko negativnega za panogo poslovnega svetovanja naredijo svetovalci, ki jih premami »zaslužek«. Tako prestopijo meje kodeksa etike in profesionalnosti. Collins (2004, str. 24 – 25) v svoji raziskavi navaja primer analize, ki dokazuje, da se s pasivnim kajenjem pretirava. Jasno, da je bil naročnik take analize tobačna industrija. Prav tako navaja primer, da so lastniki restavracij hitre prehrane porabili veliko denarja za donacije političnim strankam z namenom, da so ostali s strani državne regulative neovirani, s strani analiz pa nenevarni za zdravje ljudi.

#### 4.2.5 Drugi pogledi na panogo poslovnega svetovanja

Mnenja o poslovnem svetovanju so različna. Za nekatere so poslovni svetovalci trgovci z metodami in rešitvami. Drugi izražajo dvome in jih vidijo predvsem kot retorike in prepričevalce (Clark, 2001, str. 1). Izrazi kot svetovalec, guru, šarlatan, svetovalec-guru, »witchdoctors«, igravec, industrija nasvetov, industrija svetovalcev – gurujev - nasvetov itd. so izrazi, ki se uporabljajo v poslovnem svetovanju in nakazujejo negativni pomen, med sabo se zamenjujejo in nimajo jasnih pomenov (Collins, 2004, str. 3).

V literaturi sem zaznala veliko pomislekov in kritik o poslovnem svetovanju. Poppi (2003, str. 3-4) jih je v svoji doktorski disertaciji strnil v zapažanja, kot sledi:

1. Pri poslovnem svetovanju je premalo profesionalnosti.
2. Poslovno svetovanje nima izvirne in široko poznane teorije (ali prakse).
3. Današnje široko razpredene ideologije o poslovnem svetovanju prevladujejo z nekaj velikimi podjetji in nekaj guruji.
4. V Združenih državah Amerike poslovno svetovanje ni glavni univerzitetni predmet, pač pa ima nekaj drugorazrednih univerz poslovno svetovanje kot stranski predmet.
5. V akademskih krogih je zelo malo seminarjev na temo poslovnega svetovanja.
6. Zadnje raziskave poudarjajo pomen psihologije obnašanja na področju poslovnega svetovanja, kar pa ne zadošča za uspeh poslovanja.
7. Za študij poslovnega svetovanja je malo, če sploh je, znanstvene metodologije. Teorije temeljijo na študijah nekaj primerov z malo znanstvene utemeljitve.
8. Teorije ali navodila poslovnega svetovanja so si podobne, četudi so uokvirjene v različne pogoje in obremenjene z ideološkimi koncepti.

### Guruji in motivatorji

Pri pregledu razpoložljive literature na trgu sem ugotovila, da je zelo veliko knjig o poslovnem svetovanju napisanih kot »navodila za uporabo«. Taka literatura običajno nima znanstvene podlage, želi pa z motivacijskimi dejavniki vplivati na svoje kupce. Komercialno je lahko zelo uspešna, daje pa slab zgled poslovnemu svetovanju, predvsem tistemu, ki se trudi držati znanstveni pristop in profesionalnost v izvajanju. Vendar je potrebno priznati, da so meje med znanstveno utemeljenostjo problematike in zgolj recepti in navodili za izvajanje včasih skrbno skrite, zamegljene in težko jasno določljive.

Po razlagi v knjigi »The Witch Doctor«, avtorja Micklethwaita in Woolridgea, je področje poslovnega svetovanja razpadlo na tri kategorije. Prva kategorija predstavlja svetovalna podjetja z visoko sposobnostjo (primer McKinsey, Bain, AD Little). Druga kategorija so guruji, ki delujejo kot motivacijski govorniki (primer Peter Drucker, Kenichi Ohmae, Tom Peters, Champy-Hammer par). Tretjo kategorijo predstavljajo ambiciozni profesorji poslovnih šol, kot so Christensen, Hamel, Handy, Kanter, Kotler, Mintzber, Porter in Prahalad. Zadnji dve kategoriji predstavljata guruje, ki so postali profesorji ali obratno. Profesorji se pogosto osamosvojijo in ustanovijo neodvisno svetovanje. V takih primerih se lahko vprašamo o promociji in agresivnem trženju imena, slogana ali specializacije (Gross, 2001, str. 4).

Na primeru Petersove in Watermanove knjige »Search of Excellence«, ki velja za uspešnico iz industrije gurujev, je Collins (2004, str. 21-22) analiziral način pisanja takih uspešnic. Ugotovil je, da nikjer ni jasno navedeno, da gre za njuno izvirno delo, pač pa je navedeno kot delo inštituta, poudarjeno je sodelovanje s proizvajalci, študenti in z novinarji ter z zelo vplivnimi osebami iz administracije, ki so se strinjali, da sodelujejo v projektu. Vsi navedeni sodelujoči so nato združeni pod imenom Peters in Waterman.

Industrija gurutstva se je močno razrasla. Skoraj neverjetno je, trdita Micklethwait in Woolridge (1999, str.2), da se uspešno prodajajo knjige z naslovi, kot na primer: »Preoblikuj svojo firmo v treh dneh za 10.000 ameriških dolarjev«. Znanstveniki morajo čakati deset in več let, da ugotovijo, ali imajo njihove raziskave praktični vpliv, ideje gurujev pa se testirajo takoj (Micklethwait, Woolridge, 1999, str. 2). Besedila, ki jih napišejo guruji, so običajno »najbolje prodajana besedila«. Guruji obvladujejo poslovni svet, retoriko in metode prepričevanja (Collins, 2004, str. 21). Vendar, kot sem navedla v drugem poglavju, kjer obravnavam teoretične pristope, se z metodmi retorike, prepričevanja in gledaliških pristopov ter z njihovimi prispevki v odnosih svetovalca-svetovanec ukvarjajo tudi teoretiki in ugotavljajo, da »retorično prepričevanje ni vedno prazno prepričevanje«.

### **4.3 SMERI RAZVOJA PANOGE POSLOVNEGA SVETOVANJA**

Svetovanje ni zanesljiv, udoben in enostaven posel. Svetovalci in svetovanci se soočajo z globalnim okoljem, ki povečuje negotovost in celovitost. Laudicina (2006, str. 1) trdi, da je razvoj panoge poslovnega svetovanja v prihodnje potrebno usmerjati v globalizacijo, v demografske trende, h kupcem z drugačnimi zahtevami, v naravne rezerve, v okolje, v predpise in učinke. Razumevanje teh dejavnikov bo prispevalo, da bodo svetovalci lahko nudili boljše poslovne odločitve in da bodo pripravljeni za nepredvidene dogodke.

Socialno, tehnološko, ekonomsko in kulturno okolje poslovanja in državne administracije se hitro spreminja. To povzroča spremembe na področju ponudbe in povpraševanja svetovalnih storitev. Spremembe se kažejo v:

- povečanju zanimanja svetovancev za sodelovanje s svetovalci,
- povečanju potreb po znanju, informacijah, podatkih in analizah,
- povečanju akcij, ki se pričakujejo s strani svetovalca,
- potrebi k problemom na način, ki upošteva okolje in družbo,

- potrebi po posebnih svetovanjih; posebej se povečuje področje zunanjih storitev, tržnih raziskav, človeških virov in strateškega načrtovanja (Bolinao, 2001, str. 37).

Czerniawska (2006a, str.1-3) je navedla tri smeri sprememb v panogi poslovnega svetovanja, ki nas čakajo. Te so:

- medsebojno sodelovanje svetovalcev specialistov,
- oblikovanje cenovnih strategij,
- zunanje storitve.

Po mnenju Czerniawske (2006, str. 1) se v panogi povečuje potreba po specializiranih svetovalcih. Svetovanci želijo jasno vedeti, kaj jim svetovalci nudijo, zato so pripravljeni imeti več različnih svetovalcev za različna področja na enem projektu. To pomeni, da potrebujemo specializirane svetovalce in take, ki so sposobni sodelovati z drugimi svetovalci. Kotler (2006, str. 2) trdi, da je potrebno, da podjetje izbere področje, s katerim se bo ukvarjalo, in postane odlično na tem področju. S trgom komunicira preko člankov, govorov in drugih prireditvev. Ustvari si mrežo drugih povezav. Če je bilo v preteklosti največ svetovalcev s končanim MBA študijem, se danes zaposlujejo v poslovnem svetovanju strokovnjaki z drugih področij, ki se dodatno izobrazijo še na področju MBA.

Za poslovno svetovanje je tudi značilno, da je zelo težko izmeriti rezultate dela. Iz tega izhajajo tudi težave oblikovanja cenovnih strategij. Czerniawska (2006) je prepričana, da je vsaj polovica vseh ponudb oblikovanih na osnovi porabljenega časa in materiala, namesto da bi bila ponudba oblikovana na osnovi dodane vrednosti. Enako meni Phillips (2006, str. 2-4), in sicer, da je težava poslovnega svetovanja v tem, da mu je težko dokazati njegovo vrednost, zato je razvil metodo za izračun povrnitve investicije v svetovanje.<sup>8</sup> Kotler (2006) trdi, da je težava današnjega poslovnega svetovanja v tem, da si ni zgradil blagovne znamke. O tem se sprašuje tudi Czerniawska (2006), ki pravi, da je potrebno najti pravo mero pri graditvi blagovne znamke, saj je poslovno svetovanje težko diferencirati, oziroma, z diferenciacijo bi nastala težava, da morda potem to ne bi bilo več poslovno svetovanje. Rešitev vidijo v tem, da se podjetja specializirajo v poslovnem svetovanju in se nato med sabo povezujejo v mreže. Tako Kotler (2006) kot tudi Czerniawska (2006) poudarjata, da so svetovanci postali cenovno bolj občutljivi in da želijo vedeti, kaj jim svetovalci nudijo, želijo imeti pregled. Vendar je rezultate in cene mogoče različno razlagati. Kotler (2006) zato vidi prihodnost svetovanja v sposobnosti upravljanja odnosov s svetovanci. Kako pomemben je odnos, se

---

<sup>8</sup> *Izračun povrnitve investicije v svetovanju (return on consulting investment) je izdelal Jack J. Phillips in je poznan pod imenom The Consultants Scorecard.*

zaveda tudi Cope (2006, str. 1-4), ki je razvil model, ki predstavlja zaključen proces svetovanja v sedmih stopnjah, in sicer: svetovati, razjasniti, oblikovati, spremeniti, potrditi, nadaljevati in zaključiti. Posebno pomembno je zaključiti. Če svetovanje, projekt zaključimo, to pomeni, da ugotovimo dosežek in ga tudi predstavimo. Če svetovanje zaključimo, to ne pomeni, da zaključimo tudi odnos. Odnosa nikoli ne zaključimo, in sicer ne glede na to, kakšen je.

Zunanje trženje (outsourcing) ni novost, saj se z njim srečuje poslovno svetovanje že dalj časa. Vendar je po mnenju Czerniawske (2006a, str. 3) razlika v tem, da podjetja danes drugače preračunavajo nizke in visoke stroške. Kot navaja, bi se z izračunom večjega dobička, pred petimi ali šestimi leti brez dodatnih vprašanj odločili za zunanje trženje. Danes je najpomembnejše celovito uravnovesiti stroške podjetja, narediti primeren poslovni primer, ne pa zgolj elementarno slediti nizkim in visokim cenam. Članek podjetja Advance Consulting (2006, str. 1-2) v reviji The Consultants Network podaja natančnejša navodila za zunanje trženje. Trdi, da je zunanje trženje strategija globalizacije in njen naravni odgovor. Pri tem navaja, da zunanje trženje omogoča, da se osredotočimo na osnovno dejavnost (inovacija, znanje, srečanje s kupčevimi potrebami), izboljšamo hitrost in čas projekta, znižamo stroške, omogočimo dostop do specializiranega znanja. Da bi pri takem zunanjem trženju dosegli tudi dejanske koristi, je potrebno sodelovati kot skupina z različnimi podjetji, ki morajo delovati podobno. Pri zunanjem trženju igra pomembno vlogo logistika.

Block (2006, str. 1-4) vidi smeri razvoja poslovnega svetovanja v komercializaciji, kar pa predstavlja po njegovi opredelitvi krizo poslovnega svetovanja. V želji po doseganju velikosti obsega in ambicij, ki si jih bodo zadala svetovalna podjetja, bodo aktivnosti bolj usmerila v iskanje svetovancev, kot se bodo vprašala o dejanskih učinkih, ki so jih svetovanci naredili. Zaradi tega bodo manj učinkoviti v odnosih in se bodo bolj usmerjali v implementacijo standardnih tehnologij v želji po večjem zaslužku. Kot navaja Block, se tukaj tudi pojavi vprašanje odnosa svetovalca-svetovanec, prav tako je vprašanje, ali svetovalca še lahko tako imenuje. V povezavi s to problematiko Czerniawska (2006, str. 3) navaja, da se je poslovno svetovanje razdelilo na tradicionalno svetovanje in na storitve informacijske tehnologije. Podjetja, ki ponujajo storitve upravljanja, ponujajo že izdelane koncepte programov za upravljanje, za pridobitev certifikatov in podobno. Programi so standardizirani in želja svetovalnih podjetij je, da prodajo čim več že izdelanih, standardiziranih programov. Svetovanci se v takih primerih pogosto pritožujejo, da jim prodajajo preveč svetovalnih storitev in to predvsem takih, ki jih dejansko ne potrebujejo. Odnosi, ki se ustvarijo med svetovalcem in svetovancem v takih primerih, so zgolj transakcijski odnosi nakupa in prodaje, saj

se svetovalec trudi zgolj prodati storitev. Za tradicionalno svetovanje je značilno, da svetovalec deluje v svetovančevem najboljšem interesu. Prodaja nevidnih storitev in potreba po zgraditvi odnosa svetovalec-svetovanec postane pomembna pri tradicionalnem svetovanju. Podobno je o tem problemu govorila tudi Czerniawska (2006a, str. 3), ki jo je poimenovala »commodityzation« ali »dirka do dna«. Svoje poglede glede prihodnosti panoge je predstavila tudi v letu 2006 in pri tem izpostavila še dve področji. Meni, da se bo povečalo povpraševanje po poslovnih storitvah, vendar se cene ne bodo zvišale. Eno od področij, kjer je pričakovati dvig povpraševanja, je upravljanje s človeškimi viri. Vendar bo tu nastal problem, saj trg ne povprašuje po klasičnih storitvah svetovanja upravljanja s človeškimi viri, pač pa išče na strani svetovalcev povsem nove pristope in ne take, ki so bili v letih 2001 do 2004. Czerniawska (2006a, str.2) se sprašuje, ali so svetovanci vložili dovolj napora, energije in kreativnosti v to, da bodo znali sestaviti pravo mešano ponudbo in tako ustrezno odgovoriti na taka nova povpraševanja. Drugo smer razvoja v svojem poročilu iz letošnjega leta pa vidi, (2006a, str. 1) v odnosu svetovalec-svetovanec. Meni, da se ta lahko ustvari, če je svetovanec že dobil pravi nasvet.

## 5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Na osnovi ugotovitev domače in tuje strokovne literature (knjig, člankov in prispevkov) želim v empiričnem delu naloge ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na uspešne in učinkovite odnose med svetovalcem in svetovancem pri poslovnem svetovanju v Sloveniji. Pri tem predvidevam, da so v ospredju pozitivnih rezultatov poslovnega svetovanja učinkoviti in uspešni odnosi.

Izhodišče raziskave je predpostavka, da svetovalna podjetja premalo pozornosti namenjajo odkrivanju dejavnikov, ki opredeljujejo učinkovite in uspešne odnose svetovalec-svetovanec. Probleme, ki so povezani s temi odnosi, ne prepoznajo, posledično jih ne morejo pravočasno rešiti in upoštevati ter na teh spoznanjih s prilagoditvami in spremembami izboljšati svetovanja.

Zanima me poslovno svetovanje v Sloveniji. Spoznati želim, kako slovenski svetovalci odkrivajo in vrednotijo odnos svetovalec- svetovanec. Ugotovitve uporabim za oblikovanje priporočil za razvijanje uspešnega in učinkovitega načina poslovnega svetovanja.

Najprej opišem metodologijo raziskave in način zbiranja podatkov. Poglavje zaključim z analizo rezultatov raziskave.



Da ugotovim dejansko stanje poslovnega svetovanja, izberem kvalitativno raziskovalno metodo globinskih intervjujev. Intervjuvala sem enajst poslovnih svetovalcev v Sloveniji. Z intervjuji zberem dejavnike, ki oblikujejo uspešne in učinkovite odnose med svetovalcem in svetovanem, in jih primerjam z ostalimi raziskavami.

## 5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

V empiričnem delu magistrskega dela želim proučiti, kakšen pomen pripisujejo svetovalci odnosom pri poslovnem svetovanju. Ob upoštevanju teoretičnih spoznanj me zanima, kako vidijo svetovalci osebne lastnosti svetovancev, kako jih zaznajo in kaj menijo o vplivu le-teh, (pozitivnih in/ali negativnih) na uspešno in učinkovito poslovno svetovanje. Zanima me tudi, kako svetovalci vidijo odnos med svetovancem in njegovo organizacijo, kako ga opredelijo in katere značilnosti organizacije svetovanca pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu odnosu.

Predpostavljam, da učinkovit in uspešen odnos poslovnega svetovanja pripelje do učinkovitega in uspešnega svetovanja. Zanima me, kako svetovalci opredelijo odnos med svetovalcem in svetovancem, kaj je za njih odnos kot vrednota, ki pripomore k uspehu. Zanima me, kako razmišljajo o odnosih in njihovih spremembah skozi celotno obdobje poslovnega svetovanja (od prvega srečanja do zaključka). Izhajam iz dejstva, da faze poslovnega svetovanja niso nujno usklajene s fazami odnosov. Časovno razdelim faze odnosov v stanje pred poslovnim odnosom, zgodnje stanje poslovnega odnosa, stanje razvoja odnosa, v stanje dolgoročnega odnosa in v stanje zaključenega odnosa. Odnose v poslovnem sodelovanju raziskujem tudi po vsebini in vlogah. Na osnovi teoretičnih spoznanj vloge v odnosih opredelim kot enosmerne, prevladujoče, transakcijske na eni in dvosmerne, enakovredne, interakcijske na drugi strani. K temu dodam še retorične in impresivne vloge, ki delujejo z očaranjem in s prepričevanjem. Glede vsebine poslovnega svetovanja se postavlja vprašanje, kako vidijo odnose svetovalci na ključnih področjih poslovnega svetovanja. Zanima me, ali so odnosi svetovanja po posameznih področjih svetovanja istovrstni ali raznovrstni. Zanima me, ali lahko ugotovim, če obstajajo povezave med vrsto svetovanja in prevladujočimi odnosi. Z drugimi besedami, zanima me povezava med vlogo in vsebino svetovanja. Ali je vloga v poslovnem svetovanju povsem neodvisna ali je vezana na vsebino svetovanja?

Predvsem me tudi zanima, ali se poslovni odnos s fazami ne spreminja (od prvega srečanja do zaključka svetovanja) in je pomemben predvsem začetek, ali pa se odnos v procesu prilagaja.

Cilji raziskave so:

- proučiti osebne lastnosti svetovancev, ki pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu svetovanju ali ga ovirajo,
- proučiti značilnosti organizacij svetovancev, njihovo povezano s svetovanci ter njihov vpliv na rezultate svetovanja,
- proučiti odnose svetovalcev in svetovancev v posameznih fazah svetovanja in ugotoviti, ali se odnosi v procesu prilagajajo ali pa so pomembni predvsem začetni odnosi,
- proučiti povezanost med vlogami in vsebinami poslovnega svetovanja.

## 5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Empirični del naloge temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metode v obliki globinskih intervjujev. Kvalitativno raziskovanje je po svoji naravi preiskovalno in usmerjeno v globino. Uporablja se za pridobivanje globinskih informacij o določenem problemu in za boljše razumevanje raziskovalnega problema. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill, Iacobucci, 2005, str. 285).

Kvalitativna raziskava je v svojem bistvu diagnostična. Išče globlje razumevanje dejavnikov, ki oblikujejo kakovosten odnos svetovalca-svetovanca, in so včasih prikriti. Lahko bi rekli, da je subjektivna, saj statističnih dokazov, ki bi temeljili na verjetnostnem vzorcu, ni. Kljub temu, da ima veliko omejitev, zagotavlja enkratno vpogled v raziskovalni problem (Chrisnall, 1992, str. 156).

Namen kvalitativnih raziskav je ugotoviti, kaj je v »glavi« intervjuvanca. Zbrani podatki raziskovalcem omogočajo, da zvedo več o stvareh, ki jih neposredno ne morejo opazovati ali meriti. Občutki, razmišljanja, nameni in obnašanja, ki so se zgodila v preteklosti, so primeri, ki jih lahko zajamemo samo s kvalitativnimi metodami zbiranja podatkov (Kumar, 1999, str. 196).

Kvalitativna raziskava se uporablja predvsem za odkrivanje »globine« oziroma poglobljenih informacij. Medtem ko je kvantitativno raziskovanje usmerjeno na »širino« in informacije tipa »koliko?«, se pri kvalitativnem raziskovanju sprašuje »zakaj?«. Odkrivajo se motivacije, občutja, vrednote, stališča in zaznave (Gfk Gral-Italo, 2006, str. 1).

Metode kvalitativnega raziskovanja so manj strukturirane in bolj intenzivne kot standardizirani intervjuji, ki temeljijo na vprašalniku. Nudijo večji potencial za nove vpoglede in drugačne perspektive na problematiko (Kumar, 1999, str. 197).

Osnovna omejitev kvalitativnega raziskovanja v primerjavi s kvantitativnimi raziskavami je ta, da rezultati niso statistični odraz populacije. Nabor udeležencev raziskave je zelo redko reprezentativen, narava kvalitativnega raziskovanja pa zahteva majhne vzorce (Gfk Gral-Iteo, 2006, str.1).

### 5.2.1 Značilnosti intervjujev

Raziskovalna metodologija pozna strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane intervjuje. Izvajalcev strukturiranih intervjujev običajno ne zanimajo nova dejstva in odkritja. Uporabljajo se za preverjanje tez. Sjoberg in Nett (1968, str. 195) ugotavljata, da nestrukturirani intervjuji omogočajo izvajalcem nova spoznanja, ki jih vnaprej ne bi bilo mogoče natančno opredeliti. Slabost nestrukturiranih intervjujev je izjemno zahtevna analiza (Wilkinson, Birmingham, 2003, str. 45). Polstrukturirani intervju ima večino vprašanj vnaprej določenih. Pri vsakem vprašanju je prostor za podrobnejši odgovor ali misel (Wilkinson, Birmingham, 2003, str. 45). V raziskovalni nalogi uporabljam nestrukturirane intervjuje.

Houtkoop-Steenstra (2000, str. 2) opredeli mersko napako kot posledico nestandardne uporabe orodja oziroma postopka pri posameznikih, s katerimi se pogovarjamo. Predlaga naslednje ukrepe:

- intervju mora biti za vse določen in pripravljen enako,
- lastnosti izvajalca intervjuja ne smejo vplivati na sogovornike,
- vsi sogovorniki morajo dobiti enake informacije o intervjuju in vsem se morajo zastaviti enaka vprašanja, ki so vnaprej določena,
- predstavitev vprašanj mora biti nevtralna.

### 5.2.2 Faze intervjuja

Kvale in drugi (1996 v Fink 2000, str. 1-14) poznajo naslednje stopnje intervjuja:

- določanje tematike,
- oblikovanje,
- izvajanje intervjujev,
- transkripcija,
- analiza zbranih podatkov,
- preverjanje,
- poročanje.

V nadaljevanju podajam obrazložitev posameznih stopenj intervjuja in opisujem svoje delo na osnovi izhodišč, ki jih podajata Fink (2000, str. 1-14) in Patton (2002, str. 438-440).

1. Določanje tematike odgovarja na vprašanje, kaj se raziskuje, zakaj in kako

Raziskujem poslovno svetovanje v Sloveniji. Predvsem me zanimajo odnosi poslovnega svetovanja med svetovalcem in svetovancem. Da bi odkrila dejavnike odnosov, proučujem osebne lastnosti svetovancev in značilnosti njihovih organizacij, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti svetovanja. Odnose med svetovalcem in svetovancem analiziram časovno, vsebinsko in glede na posamezne vloge. Zanima me tudi povezava med vlogo in vsebino poslovnega svetovanja ter prilagajanje odnosov v fazah poslovnega svetovanja.

Raziskave kažejo, da odnosi pomembno vplivajo na poslovanje. Z razvojem dejavnosti storitev, kamor sodi tudi poslovno svetovanje, se je proučevanje odnosov še povečalo.

2. Faza oblikovanja pomeni, da načrtujemo priprave in predvidimo proces dela.

Prvo merilo izbire kandidatov za intervjuje predstavljajo podatki o svetovalnih podjetjih v Sloveniji, ki se najdejo v registru članic Gospodarske zbornice Slovenije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2006). Za nadaljnje merilo izbire anketiranih svetovalcev upoštevam področja svetovanja. Izbrala sem tista področja, ki so bila v letu 2004 v Sloveniji najbolj dejavna. Tržni deleži posameznih področji svetovanj so razvidna iz tabele (Tabela 11).

Tabela 11: Stanje tržnih deležev svetovanja po področjih za leto 2004 v Sloveniji

Področja svetovanja	Podatki za Slovenijo za leto 2004 v odstotkih (FEACO Survey, 2006)
Izvedbeni procesi	30
Strategije podjetij	45
Upravljanje s človeškimi viri	14
Informacijska tehnologija	8
Zunanje storitve (Outsourcing)	3

*Vir: Lastna analiza.*

Tretje merilo predstavlja pripravljenost svetovalcev za sodelovanje. Dejanske možnosti izvajanja so bile omejene, ker so posamezniki, tako višji menedžerji, v podjetjih kot tudi podjetniki, ki so samozaposleni zelo zasedeni in imajo malo časa za karkoli, kar ni neposredno njihovo delo in njihova obveznost. Ob upoštevanju

vseh treh meril sem izbrala enajst svetovalcev. Konec oktobra 2006 so prejeli pisma po elektronski pošti, seveda s prošnjo za sodelovanje. (Dopis je v prilogi.) Dokončne datume sestankov sem usklajevala po telefonu in jim poslala opomnike za intervju. Opomnik je okvir za izvedbo z opredeljenimi vprašanji oziroma področji določenega pogovora ter hkrati seznanitev sogovornikov z vsebino in s cilji intervjuja. Pri opomniku za intervjuje mi je bila osnova analiza odnosov svetovalec-svetovanec, ki ga je izvedla v svojem modelu raziskave Kelloggova. Opomnik sem oblikovala tako, da je razumljiv, poglobljen in izstočasno odprt. V uvodnih poglavjih se je izkazalo, da so za analizo odnosov svetovalec-svetovanec ključne posamezne faze svetovanja, zato sem opomnik sestavila po fazah, in sicer: prvo srečanje in dogovor o sodelovanju, ugotavljanje problema, predlog rešitve, implementacija in zaključek. Posebej sem izpostavila tudi osebne značilnosti svetovancev, kot jih vidijo svetovalci, ki prispevajo k uspehu oziroma neuspehu svetovanja. Prošnja, da opišejo tako en pozitivni kot tudi en negativni primer iz svoje prakse poslovenega svetovanja, je omogočal širši vpogled v izkušnje svetovanja ter bolj konkretne odgovore. (Opomnik je v prilogi.)

3. Izvajanje intervjujev pomeni, da se raziskovalec sreča z intervjuvancem osebno. Pomembna je interakcija med intervjuvancem in raziskovalcem, pomembno je vzdušje med intervjujem in pomembna je tudi nebesedna komunikacija.

V času od 4. do 20. novembra 2006 sem izvedla 11 globinskih intervjujev s svetovalci, ki so v funkcijah lastnikov, direktorjev, vodij skupin ali strokovnih svetovalcev. Intervjuvance sem osebno obiskala na dogovorjenih lokacijah v pisarnah, restavracijah ali privatnih prostorih. V restavracijah je bil delno moteč hrup, vendar sta bila dva taka intervjuja vseeno izvedena. Intervjuvance sem seznanila z vprašanji intervjuja in so predhodno dobili tudi informacijo o avdio snemanju. Po obrazložitvi, da bodo imena njihovih podjetij in njihova imena ostala anonimna, so se s snemanjem strinjali. Snemanje je trajalo od 30 do 60 minut. Sama sem pri tem uporabila dosedanje izkušnje, ki sem jih imela pri izvajanju intervjujev, poleg tega sem pred odhodom na teren (v krogu domačih) izvedla dva preizkusa intervjuja z neodvisnimi, neprofesionalnimi osebami.

4. Prenos v pisno besedo ni neposredna kopija izvirnika, pač pa interpretativna konstrukcija za določen namen

Pri prepisu v pisno besedo sem opazila, da se posamezniki različno izražajo, vendar v osnovi zelo podobno mislijo. Posebne težave sem imela pri prevajanju

njihovih misli, ki so bile izražene na različne načine. Pri tem sem pazila, da sem prenesla v pisno obliko kar največ njihovih izrazov.

5. Analizo podatkov pričnemo tako, da analiziramo posamezne primere in navzkrižno.

Analiza posameznih primerov pomeni, da vsak primer analiziramo za sebe kot celoto, navzkrižna analiza pa pomeni razporejanje podatkov po posameznih intervjujih v vsebinske celote. Navzkrižna analiza predvideva, da že prej pripravimo vprašanja po sklopih, temah, tako da jih pri analizi lažje razvršamo. V nalogi sem uporabila metodo navzkrižne analize po posameznih sklopih. Osnova za sklope je bil opomnik za intervju. Uporaba opomnika je omogočala, da sem odgovore lahko razvščala po tematskih sklopih vprašanj, čeprav so se relevantni podatki nahajali na različnih koncih posameznih intervjujev.

6. Preverjanje pomeni, da preverimo zanesljivost in verodostojnost ter splošno uporabnost metod

Intervjuvancem sem poslala v potrditev pisne oblike njihovih odgovorov. Vsi so potrdili, da prepisi ustrezajo njihovim odgovorom.

7. Poročanje ne bi smelo biti samo predstavitev podatkov s komentarji in z razlago raziskovalca, saj je raziskovalec tisti, ki presodi, kako razumeti kontekst v razmerju s posameznimi situacijami, kjer je neskončno možnosti

V magistrskem delu sem poskušala rezultate analize predstaviti v povezavi s tematiko, ki sem jo obravnavala v prvem delu in v povezavi z vprašanji, ki jim je bilo magistrsko delo namenjeno. Pri tem sem poskrbela, da so podatki ostali zaupni.

## 5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Analizo rezultatov raziskave pričenjam z analizo intervjuvancev. Pojasnila bom značilnosti intervjuvancev, ostale okoliščine izvajanja intervjujev in nadaljevala z analizo intervjujev. Analizo intervjujev razdelim v dva sklopa vprašanj. Prvi sklop zajema dejavnike osebnih lastnosti svetovalcev ter značilnosti njihovih podjetij. Pri analizi si pomagam s Kolbovim in Boyatzisovim modelom (1970, str. 267-289), ki sem ga obrazložila v teoretičnem delu naloge. V drugem sklopu analiziram dejavnike odnosov svetovalcev-svetovanec. Pri analizi teh podatkov si pomagam z opredelitvijo dejavnikov odnosov, kot so jih opredelili avtorji novoinstitucionalne teorije (IMP Group, 2006) iz teoretičnega dela naloge. To so časovni, strukturni in procesni vidik ter vsebina, vloga in vrednost.

### 5.3.1 Analiza intervjuvancev

Osebe, ki sem jih intervjuvala, razdelim po spolu, starosti, izobrazbi in področju svetovanja. Starost opredelim po obdobjih od najmlajše skupine »do 30 let« do najstarejše »50 in več let«. Izobrazbo opredelim kot srednjo, univerzitetno in magisterij. Vsebino svetovanja razdelim po klasifikaciji, ki sem jo predhodno predstavila v tabeli (Tabela 11).

Iz naslednje tabele (Tabela 12) je razvidno, da sem intervjuvala štiri moške in sedem žensk, največ v starosti od 40 do 50 let. Univerzitetno izobraženih svetovalcev je bilo 5, trije so končali specialistični študij ali magisterij. Intervjuvala sem po tri svetovalce, ki se v svoji praksi ukvarjajo z izvedbenimi procesi in strategijami podjetij, ter po dva svetovalca, ki se ukvarjata z upravljanjem s človeškimi viri in s storitvami informacijske tehnologije (IT). Področje zunanjih storitev sem zajela z enim intervjuvancem.

**Tabela 12: Analiza intervjuvancev**

<b>Opis lastnosti</b>	<b>Število oseb</b>
<b>Spol</b>	<b>11</b>
moški	4
ženski	7
<b>Starost</b>	<b>11</b>
do 30 let	2
30-40 let	2
40-50 let	5
nad 50 let	2
<b>Izobrazba</b>	<b>11</b>
srednja	3
univerzitetna	5
specialistična, magisterij	3
<b>Področja svetovanja</b>	<b>11</b>
izvedbeni procesi	3
strategije podjetij	3
upravljanje s človeškimi viri	2
informacijska tehnologija	2
zunanje storitve	1

**Vir:** Lastna analiza.

Natančen pregled podatkov intervjujev je razviden iz naslednje tabele (Tabela 13). Zbrani so osnovni podatki o intervjuvancih z navedbo datuma in kraja, kjer so bili opravljali intervjuji. Intervjuji so se izvajali v Ljubljani, v Novem mestu, v Škofji Loki in v Krškem. Intervjuji so trajali od 30 do 60 minut in so posneti na CD disk. Intervjuvanci so se želeli pred pričetkom razgovora še enkrat prepričati o tem, kaj bodo konkretno vprašani in če bo zagotovljena anonimnost njihovih imen.

Intervjuji so bili opravljeni v novembru 2006 in sicer je bil prvi intervju 4. 11. 2006 in zadnji 20. 11. 2006. Nekaj težav je bilo z dogovori za termine. Sama sem se kar najbolj prilagodila svetovalcem, ko so ti potrdili, da bodo sodelovali v raziskavi.



Tabela 13: Podatki o intervjuvancih

Št.intervjuja	Spol	Starost	Izobrazba	Področje poslovnega svetovanja	Kraj	Datum
A	m	40-50	Srednja	Strategije podjetij	Ljubljana	4.11.2006
B	m	Nad 50	Univerzitetna	Strategije podjetij	Ljubljana	12.11.2006
C	ž	40-50	Specialistična	Izvedbeni procesi	Ljubljana	16.11.2006
D	ž	40-50	Univerzitetna	Izvedbeni procesi	Ljubljana	17.11.2006
E	m	Nad 50	Magisterij	Zunanje storitve	Škofja Loka	14.11.2006
F	ž	30-40	Univerzitetna	Upravljanje s človeškimi viri	Ljubljana	16.11.2006
G	ž	40-50	Magisterij	Informacijska tehnologija	Krško	18.11.2006
H	ž	Do 30	Univerzitetna	Upravljanje s človeškimi viri	Novo mesto	19.11.2006
I	m	Do 30	Srednja	Informacijska tehnologija	Novo mesto	19.11.2006
J	ž	30-40	Srednja	Izvedbeni procesi	Novo mesto	19.11.2006
K	ž	40-50	Univerzitetna	Strategije podjetij	Ljubljana	20.11.2006

*Vir: Lastna analiza.*

### 5.3.2 Analiza intervjujev

Analiza intervjujev temelji na treh sklopih. Prvi sklop združuje in analizira osebne lastnosti svetovancev, dalje lastnosti njihovih podjetij, oddelkov in drugih skupin, s katerimi zasledujejo skupne cilje. Kot izhaja iz Kolbovega in Boyatzisovega modela (1970, str. 267-289), so najpomembnejši dejavniki uspešnih odnosov udeleženci sami, njihovi motivi in samopredstave, njihova medsebojna moč in zveze ter okolje. Udeleženci zasledujejo skupni cilj in pri tem dosegajo rezultate, ki jih lahko tudi različno vrednotijo. Medtem ko je rezultat svetovanja za svetovalca lahko pozitiven, bi bil za svetovanca lahko negativen, vsaj delno negativen ali pa bi imel kritične pripombe. Moja raziskava zajema samo intervjuje svetovalcev. Raziskovalna naloga je v tem smislu omejena. Za ravnovesje stališč bi bilo smiselno intervjuvati tudi svetovance. Podobno je Kelloggova (1985) v svoji raziskavi odnosov, analizirala samo vidik svetovalcev in ko se je Garrett (1991 v Pyle, 2001) kasneje vprašal v svoji raziskavi ali obstaja razlika v odgovorih med svetovalci in svetovanci je dobil pritrden odgovor. Tretji sklop združuje in

analizira odnose v procesu poslovnega svetovanja. Dejavnike odnosov svetovalca-svetovanec analiziram v času, strukturi, procesu, vsebini, vlogi in vrednosti.

### Dejavniki osebnih lastnosti svetovancev

Osebne lastnosti svetovancev in značilnosti njihovega okolja so neke vrste »posnetek dejanskega stanja«, kot ga vidijo svetovalci, ker sem intervjuvala samo svetovalce. Svetovalci so opredelili osebne lastnosti svetovancev z nivojem svetovančevih strokovnih znanj (sposobnost dojetja, širina razumevanja, poznavanje tematike) in s stopnjo pripravljenosti za sodelovanje pri svetovanju. Svetovalci niso zaznali posebnih sprememb obnašanja znotraj faz procesa poslovnega svetovanja, opozorili pa so, da posameznih lastnosti niso odkrili takoj na začetku, pač pa kasneje v procesu.

Trije svetovalci, ki sem jih intervjuvala so ugotovili, da imajo svetovanci nizek nivo strokovnega znanja in da je bilo zato potrebno vložiti vanje veliko napora. Vendar te pomanjkljivosti niso ocenili negativno kot ovire pri razvoju odnosov v poslovnem svetovanju. Intervjuvanka »C« je omenila, da so starejše generacije težje dojemljive za spremembe in nova strokovna znanja. Vsi intervjuvanci so ugotovili, da je pripravljenost za sodelovanje s strani svetovancev pomembna lastnost svetovancev, ki prispeva k uspehu svetovanja. Vprašanje pa je, kako stanje pripravljenosti ugotoviti. Intervjuvanci »A«, »B«, »C«, »E« in »K« niso videli težave v pomanjkanju strokovnega znanja, niti ne v prilagoditvi svetovanja posameznim osebnim lastnostim svetovanca in značilnostim skupine, pač pa v tem, da so prepozno zaznali pripravljenost sodelovanja svetovancev ali pa so celo napačno presodili svetovančeve motive. Intervjuvanec »I« je prepričan, da mora biti dober svetovalca najprej dober psiholog. Tako lahko »prečita« svetovanca že s tem, kako hodi, kako je oblečen, kako se izraža, kaj sprašuje in kakšne odnose ima. Dalje trdi intervjuvanec »I«, da s pridobivanjem več praktičnih izkušenj lažje »prebere« ljudi. Druga svetovalka, intervjuvanka »K« je mnenja, da je pozornost potrebno usmeriti že na začetni osebni kontakt, pozdrav, kako svetovanec stisne roko, pogleda v oči, kakšni so prvi razgovori. Intervjuvanka »C« je stanje svetovančeve pripravljenosti, ki se je pri prvem srečanju pokazala s prijetnim razgovorom, obljubam in navedbam, iz katerih je bilo sklepati, da zadevo zelo dobro pozna, ocenila napačno in kot trdi, je »rahlo nasedla«. Že na naslednjem srečanju ji je bilo bolj »jasno«. Tudi intervjuvanec »E« je napačno presodil svetovanca in njegovo podjetje. Z jasnimi dogovori in s takojšno podpisano pogodbo je mislil, da ima zelo kakovostnega svetovanca in podjetje, vendar se je zmotil. Taka pogodba mu je sicer dajala »lažen« občutek, da je varen in zaščiten, vendar podpis pogodbe še ni zagotovilo, da je situacija resnično povsem jasna in da bo svetovanje steklo. Zaradi te izkušnje je v naslednjih primerih svetovanja več

pozornosti namenil osebnim stikom s svetovancem. Neformalno se je spustil na osebni nivo svetovanca, se z njim dogovoril, da se bosta tikala, da si bosta vse odprto in takoj povedala in se skupaj trudila najti najboljše rešitve za nastale konflikte. Napisala sta samo nekaj osnovnih podatkov v pisni obliki, brez formalne in celovite pogodbe. Tudi svetovalec »A« je imel težave prepoznati dejansko stanje, pripravljenost in sposobnost za sodelovanje. Po nekaj srečanjih je odnehal. Ugotovil je, da ima podjetje več lastnikov, ki sicer navidezno zasledujejo isti cilj, v resnici pa ne. Vsak vleče namreč v svojo smer.

Svetovalka »D« pravi, da je slutila, da svetovanec ni pripravljen za svetovanje. Vedela je, da je sposoben, saj delo pozna, toda slutila je, da noče. Vseeno se je odločila sodelovati z njim in mu svetovati ter pri tem naletela na številne težave. Iz tega se je naučila, da je v začetku najpomembnejše ugotoviti dejansko stanje pripravljenosti in motivov sodelujočih in samo v primeru, ko so svetovanci zares pripravljeni in sposobni slediti strokovnim svetovanjem, to tudi izvesti. Podobno meni tudi intervjuvanka »K«, ki za svetovance, ki ne pokažejo interesa sodelovati, »niti ne izgublja časa«. Intervjuvanki »F« in »H« pa sta imeli drugačne težave. Obe sta sodelovali s kontaktnim svetovancem in obema je v nadaljevanju sledilo svetovanje večji skupini. Ko sta prišli pred skupino, sta ugotovili, da sta kontaktni osebi posredovali povsem napačne podatke o značilnostih skupine. Kontaktna svetovanca, s katerima sta sodelovali svetovaki »F« in »H« nista govorila o lastnostih svojih skupin pač pa o svojih željah in o tem, kakšne sodelavce bi želela imeti in ne, kakšne dejansko imata. Pri tem se nista ozirala na to ali si skupina to želi ali ne, ali za to sploh obstajajo pogoji. Pogosto se dogaja,

»da me svetovanci obremenijo z izmišljenimi zgodbami, ki so rezultat njihovih želja, in so daleč stran od dejanskih razmer« (intervjuvanec »A«, strategije podjetij, 2006).

ali da,

»se svetovanci ne potrudijo dovolj takoj na začetku povedati vsa dejstva, ki jih vedo, tako da bi jaz lahko čim prej ugotovil dejanske razmere in predlagal ustrezne ukrepe« (intervjuvanec »B«, strategije podjetij, 2006).

ali pa kot trdi svetovalka »D« (izvedbeni procesu, 2006)

»se svetovanci niti ne zavedajo, da bi določena dejstva morali povedati. S tem, ko tega ne storijo, podaljšujejo trajanje agonije in s tem tudi čas svetovanja«.

Te primere lahko povežem z Argyrisovo in Schonovo teorijo (1994), ki sem jo predhodno predstavila in trdi, da ne obstajata teorija in akcija, pač pa obstajata dve teoriji akcije. Ena se nanaša na naša stališča, ki jih izražamo navzven, druga na naša resnična prepričanja.

Med pozitivnimi lastnostmi so intervjuvanci največkrat omenjali motivacijo svetovancev, njihovo odprtost pri prenosu informacij, sodelovanje brez vmesnih prekinitev in realnost v pričakovanjih.

»Pomembno je, da ima svetovanec jasen in uresničljiv cilj in da se je zanj pripravljen potruditi, konstantno sodelovati s svetovalcem in se prilagajati« (sogovornica »C«, izvedbeni procesi, 2006).

Motivacija, kot največkrat omenjena beseda intervjuvancev, je bila izražena tudi kot »navdušenost« svetovancev, »ambicije po znanju«, »ambicije po jasnih nasvetih« za uresničevanje jasnih ciljev, sposobnost razumevanja problema, »etičnost in sposobnost zaznati osebno noto svetovanca«. Med izrazi, ki so blizu motivacije, so pogosto omenjali lastnosti svetovancev, kot so: »imeli so energijo«, »bili so odprti za razgovore«, »vse, kar so vedeli so tudi povedali«, »željni so bili učenja«, »veliko so pričakovali«. V negativnem smislu so bili izrazi, ki so blokirali motivacijo, ravno nasprotni, in sicer: »niso vsega povedali (niso vedeli, da morajo, ali niso hoteli)«, bili so »blokirani (čustveno prizadeti iz obstoječega stanja ali iz prejšnjih izkušenj)«, bili so »nemotivirani razjasniti problem«. Uporabljali so tudi izraze »pasivno sodelovanje«, »samo tisto, kar je nujno« in »prepozno reagiranje«, kar pomeni, da so zamudlil, da bi popravili obstoječe stanje.

Motivacija je povezana z interesi svetovancev. Mladi svetovanci so pogosto motivirani z ambicijami, da bi postali uspešni, cenjeni in iskani v svojem poklicu. Intervjuvanci »A«, »C« in »D« so imeli primere svetovancev z nizkim strokovnim znanjem, imeli pa so »pogum in željo«, »pripravljeni so bili poslušati, se učiti, popravljati svoje napake« ali pa »lotili so se zadeve, ne da bi vedel, kaj jih čaka, ne da bi prej racionalno premislili«.

V teoriji sem tak način obnašanja predstavila v Havelockovem modelu (1973), ki izpostavi enostavni refleks, za razliko od racionalnega modela reševanja problemov.

Intervjuvanca »E« in »K« sta poudarila tudi pomembnost sodelovanja mladih s starejšimi, izkušenimi, kar zagotavlja kontinuiteto v strukturi odnosov. Svetovalka

»C« je navedla primer mladega svetovanca, kjer sta ambicioznost in motiviranost »preseгла meje«.

»Svetovanec ni vzpostavil odnosa s svojo ekipo, ki jo je vodil, ni jo vključil v svetovanje, želel je solirati, sam izdelati celoten projekt, svojim podrejenim je predal že izdelan model samo v izvajanje. Preveč se je samodokazoval, preveč si je naložil bremen, imel je zelo dobro ekipo, ki bi lahko veliko prispevala v celotnemu procesu svetovanja, vendar družbene interakcije zaradi močnih osebnih ambicij ni vzpostavil» (intervjuvanka »C«, izvedbeni procesi, 2006).

Intervjuvanec »B« (strategije podjetij, 2006) trdi, da je

»pri ljudeh, ki so blokirani, vase zaprti, je potreben izjemen psihični napor, da se odprejo, spregovorijo in sodelujejo«.

Podobnega mnenja so tudi drugi intervjuvanci. Sogovornica »F« (upravljanje s človeškimi viri, 2006) se je izrazila, da

»pri zaprtih in blokiranih svetovancih igram neke vrste dvornega norčka, kot način sprostitve in ustvarjanja vzdušja za uspešno in učinkovito delovanje«.

To lahko povežem s študijo Alvesson (1993 v Perner, Werr, 2005, str. 5), ki sem jo omenila v predhodnem delu naloge in trdi, da lahko nastane odnos svetovalec-svetovanec z »očaranjem« svetovanca, in Williams (2003) v istem poglavju trdi, da retorika v poslovnem svetovanju ni nujno prazna retorika, saj mora svetovalec najti način, kako ugotoviti pričakovanja svetovancev, in sicer tako v teoretičnem kot tudi v praktičnem, finančnem, ekonomskem in čustvenem smislu.

Udeleženka »K« (strateškega svetovanja, 2006) je ugotovila,

»da so odnosi lahko uspešni in učinkoviti, in sicer ne glede na to ali so prevladujoči, interakcijski ali manipulativni, vse je odvisno od situacije, kakršna dejansko je, kakor jo vidimo in ji verjamemo«.

Vendar je potrebno tudi vedeti tudi to, da situacijo lahko gledamo z več vidikov. V svoji raziskavi gledam skozi oči svetovalca. Intervjuvanka »K« je mnenja, da so

manipulativni odnosi lahko uspešni v času zgodnjega odnosa in v iskanju medsebojnega zaupanja.

Udeleženci »C« in »D« sta imeli s svetovanci in z njihovo motivacijo negativne izkušnje. Obe sta svetovali v izvedbenih procesih v velikem podjetju. Svetovanje je bilo naročeno na nivoju podjetja. Svetovalki sta izvedbeno svetovali po posameznih oddelkih. Povedali sta naslednje:

»Šef z dolgim delovnim stažem in ekipo, s katero je dobro sodeloval in jo obvladoval na eleganten, prijazen način branil vpeljati spremembe v poslovanje, branil se je sodelovanja v svetovanju. Opravičeval se je s tem, da ima veliko drugega dela, ki je v finančnem pogledu pomembno in obsežno, da svetovanje in s tem vpeljava novega sistema ni potrebna« sogovornica »C« , (izvedbeni procesi, 2006).

»Vem, da je dovolj inteligenten, da bi lahko razumel in kontinuirano sodeloval, vendar ni bilo komunikacije, samo za najnujnejše in občasno. Ne vem, kje je bila napaka, pri meni ali pri njemu, ali pri obeh. Trudila sem se izboljšati vzdušje, vendar tudi meni ob njem ni steklo« sogovornica »D« , (izvedbeni procesi, 2006).

Kot predhodno navajam, da je Sturdy (1997) izpostavil, da če svetovalec ponudi nove ideje na negotov način, z bojznijo, se bo v odnosu razvil interakcijski proces, ki tako na strani svetovalca kot tudi na strani svetovanca razvije samozaščito lastne identitete in tudi širših družbenih odnosov, kar negativno deluje na uspešno nadaljevanje odnosa.

Tako intervjuvanka »C« kot intervjuvanka »D« sta zaključili svetovanje z veliko napora in tako, da je bilo narejeno samo najnujnejše in v obeh primerih sta obe uporabili nadrejene za posredovanje, kar pomeni, da sta uporabili avtoriteto.

Za razliko od teh dveh primerov, je svetovalka »K« (strategije podjetij, 2006) prepričana, da je posredovanje pri nadrejenih znak, da odnosi svetovalec-svetovanec niso pravi.

»Če kontaktna oseba ni dober posrednik med svetovalcem in njenim nadrejenim, raje ne vlagam energije v tako svetovanje, saj nimam možnosti za dolgoročni uspeh« (svetovalka »K«, strategije podjetij, 2006).

## Značilnosti svetovančevega podjetja

Med značilnostmi svetovančevega podjetja je največkrat omenjeno »pasivno vključevanje v sodelovanje«, »prepozno reagiranje«, »reagiranje na osebno posredovanje pri nadrejenih«, »urejevanje plačil« in »nejasni odnosi«. Intervjuvanec »A« je med značilnosti podjetja, s katerim je sodeloval, navedel »nejasna« razmerja odnosov v zaposlenimi.

»Ugotoviti razmerja moči v podjetju, kdo dejansko zadevo pozna, kdo odloča, kdo plačuje je najpomembnejše. Sam sem v mojem primeru svetovanje že pričel, bilo je veliko navdušenja, kasneje med svetovanjam sem ugotovil, da so mnenja posameznikov glede končnega cilja svetovanja oziroma glede projekta samega zelo različni, zato sem odstopil« (intervjuvanc »A« , strategije podjetij, 2006).

Nejasni odnosi med zaposlenimi v podjetju so lahko bolj ali manj prikriti. Intervjuvanec »E« je svetoval podjetju, ki je veliko vlagalo v zunanji izgled podjetja, v navidezno urejenost in transparentnost delovanja. Njegovo svetovanje je bilo formalno naročeno.

»Resnica je taka, da se sedaj že leto dni trudim, da bi prišlo do plačila določenih izdelkov, ki so pomembni za svetovanje. Oseba, ki je moj kontaktni svetovalec strokovno zadeve ne pozna, ima pa edina pooblastila, lahko prenese zadevo do osebe, ki odloča o plačilu. Oseba je dobivala vse moje zapisnike po elektronski pošti, vendar ugotavljam, da jih ne bere. Osebno sem govoril z njo, še več, peljal sem jo v proizvodnjo, da je tudi praktično videla, kaj je problem. Lahko dam odpoved svetovalne pogodbe, vendar s tem zadeve ne bom rešil« (sogovornik »E«, zunanje storitve, 2006).

Delni odgovor na težavo sogovornika »E« lahko najdem v predhodnem teoretičnem delu naloge kjer Greiner in Metzger (1983, str. 41) izpostavita, da »ni lahko pomočniku predsednika stopiti pred predsednika in zahtevati zunanjo pomoč«. O »nebranju« zapisnikov več sodelujočih v svetovanju na nivoju podjetja, in sicer po elektronski pošti, govorita tudi intervjuvanki »J« in »K«, ki trdita, da je za dosego napredka pomemben osebni stik. Formalno izgleda, da sodelujejo, saj imajo vse pisne informacije, vendar v resnici to ni tako. Intervjuvanka »J« (strategije podjetij, 2006) trdi, da je osebni stik nujen in navaja:

»Strokovno pričnem s sodelovanjem šele potem, ko ugotovim, da bom z njimi lahko delala.«

Intervjuvanka »K« (strategije podjetij, 2006) dodaja:

»Če ne začutim osebe, ne najdem njene osebne note, ne bom vložila v odnos.« Če pa je odnos že v začetni fazi pristen, se kot svetovalka brez težav odločim tudi za zelo zahtevno svetovanje. Jaz sama sem bila svetovanka, bilo je hladno, brezosebno, ponudili so mi cel paket, povedali, da bi bilo to dobro zame, potem so čakali na mojo odločitev glede nakupa, ali se bom odločila za nakup ali ne. To so zame strokovni svetovalci, ki se ne obremenjujejo z odnosi, nudijo paketno svetovanje.«

Naveden primer lahko povežem s predhodno ugotovitvijo, kjer Block (2006) vidi smeri razvoja poslovnega svetovanja v komercializaciji zaradi želje po večjem zaslužku svetovalnih podjetij. Kot trdi Block, bodo aktivnosti usmerjene bolj v iskanje svetovancev, kot pa v preverjanje dejanskih učinkov, ki so jih svetovanci naredili. Czerniawska (2006) trdi v istem poglavju, da se poslovno svetovanje razdeli na tradicionalno svetovanje in na storitve IT. Svetovanci se v takih primerih pogosto pritožujejo, da jim prodajajo preveč svetovalnih storitev, in to predvsem take, ki jih dejansko ne potrebujejo. Za tradicionalno svetovanje je značilno, da svetovalec deluje po meri svetovančevega najboljšega interesa. Zdaj lahko razumem, zakaj je intervjuvanka »G« (informacijska tehnologija, 2006) najbolj poudarjala navdušenje. Kot trdi:

»ni dovolj, da svetovalci ustvarjamo zadovoljstvo, svetovanci morajo biti navdušeni. Samo v tem primeru bomo svetovance lahko zadržali dolgoročno.«

Vprašanje »navdušenja« sem v teoretičnem delu naloge predstavila pri Alvessonu (1993 v Perner, Werr, 2005), ki izpostavi, da lahko odnos svetovalec-svetovanec nastane z »očaranjem« svetovanca in nadalje trdi, da svetovanec (igralec) mora spoznati svojo publiko (svetovance) in se ji približati na tak način, da ga bo zaznala in sprejela.

»Svetovancu sem predstavila popravke in izboljšave njegovega dosedanjega dela. Svetovala sem mu, ni konstantno sodeloval, ni ugovarjal, ni spraševal, komunikacije med nama ni bilo, sem se trudila.



Svetovanec je imel manjšo ekipo, večinoma je sodeloval sam, vendar slabo, ni razumel, ni spraševal. Ni ga zanimalo. Trudila sem se še kasneje, vendar ni šlo. Svetovanec je bila oseba srednjih let, z dovolj strokovnega znanja, vendar, kot sem kasneje ugotovila, ta oseba ni ločila osebnega in poslovnega življenja, v službo je prenašala svoje osebne probleme in kadar ni bila razpoložena, ni bilo nič z njo. Tako sem jo jaz videla« (intervjuvanka »D« izvedbeni procesi, 2006).

Problematika delitve osebnega in poslovnega življenja je mnogo širša in kompleksnejša, vendar se tu posebej ne bom poglobljala vanjo.

### Dejavniki odnosov svetovalca-svetovanec

Dejavnike odnosov svetovalca-svetovanec se lahko opredeli po času, strukturi, procesu, vsebini, vlogi in po vrednosti (IMP Group, 2006).

#### 1. Časovni vidik dejavnikov odnosov

Margulies in Raia (1972) poudarita da v procesu ni samo poslovno svetovanje, pač pa so v njem tudi odnosi. Vendar pa faze procesa odnosa niso nujno skladne s fazami procesa poslovnega svetovanja. Faze procesa odnosa razdelita na stanje pred poslovnim odnosom, zgodnje stanje poslovnega odnosa, stanje razvoja, dolgoročni poslovni odnos in stanje zaključka poslovnega odnosa. Časovne dejavnike odnosov so omenjali vsi intervjuvanci. Poudarjali so začetek odnosa. Za intervjuvanko »F« se odnos začne s prvim stiskom rok, pogledom v oči, intervjuvanka »K« pa opazi, kdo h komu pristopi in iz tega oceni stopnjo motivacije. Svetovalec »E« je pristopil k osebi, ki je potrebovala svetovanje, vendar nista uspela. Ko je zadevo komentiral na nekem povsem drugem srečanju, je drug svetovanec pristopil k njemu in ga poprosil za svetovanje in je svetovanje steklo, saj je bil svetovalca zares motiviran. Greiner in Metzger (1983) izpostavita, da je za perspektivnega svetovanca dokončna odločitev, da najame svetovalca, težka odločitev. Njegova odločitev, da naroča svetovanje, je neke vrste priznanje lastne nezmožnosti in s tem odvisnosti. Mnogi vidijo tako odločitev kot znak poraza samega sebe, ker sam ni sposoben rešiti problema. Vendar pa sta intervjuvanka »A« in »B« svoje začetke opisala drugače. Svetovalca sta pristopila k svetovancema, ki pa sta zahtevala nemogoče, uresničitev »sanj«. Svetovanci so imeli nerealne želje. Poleg začetnih odnosov pa so svetovalci omenjali tudi dolgoročne poslovne odnose. Intervjuvanka »K« je bila mnenja, da svetovanje na kratki rok ne zdrži z vidika »stroškov«, zato je potrebno gledati dolgoročne vidike.

»Svetovanci morajo biti navdušeni, da bodo dolgoročno zadržali odnos in sodelovanje. Če potrebujemo samo kratkoročne odnose in sodelovanje, je dovolj, da so stranke samo zadovoljne« (svetovalka »G«, informacijska tehnologija, 2006).

Svetovalka »H« (upravljanje s človeškimi viri, 2006) je poudarila tudi zaključek svetovanja in pravi:

»Zaključiti pomeni, da stranki poveš, kaj je pridobila, kaj je v tem času spremenila in naredila. Če tega posebej ne poudariš, se svetovanec niti ne zaveda sprememb, ki so bile v času narejene.«

Tudi Cope (2006), ki sem ga predhodno omenila, izpostavi, da je posebno pomembno zaključiti. Če svetovanje zaključimo, s tem ne zaključimo tudi odnosa. Nasprotno, s tem odnos gradimo.

## 2. Dejavniki strukturnih odnosov

Dejavniki strukturnih odnosov se izražajo v kontinuiteti, celovitosti, simetriji in neformalnosti. Lippitt in Lippitt (1986) navajata pogodbo kot prevladujoč dejavnik, ki določa profesionalni odnos. Natančno definirana pogodba omogoča, da bo imel svetovalec stalno enako vlogo, splošna in nestrukturirana pogodba pa vodita v spreminjajoče se vloge svetovalcev. Intervjuvanec »E« je z natančno definirano pogodbo dobil »lažen« občutek, da je varen in zaščiten, vendar je kasneje ugotovil, da podpis še tako natančno definirane pogodbe še ni zagotovilo, da bo svetovanje steklo. Zaradi te izkušnje je v naslednjih primerih svetovanja več pozornosti namenil neformalnemu odnosu s svetovancem.

Intervjuvanci so pogosto omenjali pomen vzdrževanja odnosov in njihovo ločitev od samega svetovanja.

»Sama sem dve leti vzdrževala neformalne odnose s svojimi možnimi naročniki. Nisem bila nestrpna, nisem pritiskala, da do sodelovanja mora priti. Nasprotno, ob priliki sem z njimi prijazno poklepetala in povprašala po osebnem in poslovnem dogajanju, to so bila običajna vprašanja, ki si jih postavimo, ko se nekaj časa z znanci nismo videli. In po dveh letih takega vzdrževanja odnosa sem na svoje veliko presenečenje, takrat, ko sem najmanj

pričakovala, dobila v podpis pogodbo o sodelovanju in zahvalo za potrpežljivost« (intervjuvanka »K« strategije podjetij, 2006).

Pri neformalnih odnosih je potrebno opozoriti na pojav kontraproduktivnosti, ko lahko osebno prijateljstvo zaradi naklonjenosti nekemu ustvarja neučinkovitost. Pri tem lahko izpostavimo izjavo v Argyrisovem modelu (1994), ki trdi, da odnos ne oblikuje sistema, pač pa odnos ostane ločen od sistema. Pomen kontinuitete so omenjali skoraj vsi intervjuvanci. Povezali so jo z motivacijo. Motivirani svetovanci so vzdrževali v odnosu kontinuiteto, težave v odnosih so se pokazale prav v nasprotnem, da so svetovanci »prekinjali sodelovanje« ali »sodelovali samo občasno z veliko energije in navdušenja«.

### 3. Dejavniki procesa odnosa

Med dejavnike procesa odnosa sodijo prilagoditev, uskladitev, konflikt, družbene interakcije in rutinizem. Za predstavitev procesa prilagoditve lahko uporabim Lewinovo teorijo (1947), ki pozna tri stopnje procesa odnosa: odmrzniti, spremeniti in ponovno zamrzniti. V fazi odmrzovanja ustvarjamo motivacijo, v fazi sprememb pomagamo svetovancu, da »stvari« vidi, čuti, presodi in se odzove nanje. V fazi ponovne zamrznitve pomagamo svetovancu, da se integrira z novim stanjem. Svetovalci so proces prilagoditve velikokrat omenjali. Intervjuvanka »G« je omenila, da je svetovala tehničnemu osebju, ki so tržili storitve. Hotela ga je naučiti uporabljati, poleg tehničnih značilnosti pri prodaji, tudi več mehkih, čustvenih komponent.

»V ekipi je bila tudi oseba, ki je bila po svoji duši znanstvenik. Ta oseba ni mogla prestopiti meje v čustveni del prodaje, kontinuirano je prepričevala s tem, kaj je na trgu na področju znanosti najpomembnejše, kaj so zadnji dosežki. Neštetokrat sem ji poskušala povedati, da je pri prodaji pomembna uporabnost in koristnost za kupca, pa tega ni sprevidela. Odločila sem se, seveda skupaj z njo, da svoje delo nadaljuje raje v razvojnem oddeleku« (sogovornica »G« , informacijska tehnologija, 2006).

Ta primer lahko povežem z modelom enojnega in dvojnega zavoja, kot ga je izdelal Argyris (1994) ki izpostavi, da je v primerih neusklajenosti potrebno menjati vrednote in ne samo strategije. To pa je zelo težko. Intervjuvanec »A« je omenil, da je svetovanec prišel do njega, bil je motiviran, imel je idejo, ni pa vedel kako bi začel. In dodal je »pol je imel, pol je želel od mene«.

»Vse je v svetovalcu, ki se mora spustiti na nivo svetovanca in se potem odzvati, tako in toliko, kot svetovanec lahko sprejema. Svetovalec se mora spremeniti. Če greš na osebni nivo, s svetovanem povečuješ odnos zaupanja« (svetovalec »I«, informacijska tehnologija, 2006).

Svetovalec »B« je prilagoditev videl nasprotno kot nekaj, kar svetovalec ne sme sprejeti in dodaja: »Svetovanci so nerealni, radi bi, da jim svetovalci uresničijo vse realne in nerealne sanje, zato jih je najprej potrebno, spraviti na realna tla.« Nekaj svetovalcev je omenjalo tudi konflikte, drugi so jih celo pogrešali. Konflikti niso vedno slabi in tisti, ki so jih pogrešali, so povedali, da svetovalci niso imeli »interesa sodelovanti«, »niso komunicirali, samo najnujnejše, minimalistično«. V teoretičnem delu naloge ugotavljam, da interes svetovalca ni vedno to kar svetovanec pričakuje od svetovanja. Pogosto gre za konflikte med svetovalcem in svetovancem glede dolgoročnih in kratkoročnih interesov ali med različnimi skupinami znotraj podjetja. Razmejitev, kaj je konflikt in kaj interes, lahko različno razlagam, vendar se v to področje posebej ne bom spuščala. Družbeno interakcijo je omenila intervjuvanka »D«, kjer je svetovanec dosegel zelo dobro vzdušje in kjer je lahko medsebojno sodelovanje celotne skupine pripeljalo do mnogo višje kakovosti svetovanja, kot bi bilo sicer, kar potrjuje interakcijski model (IMP Group, 2006).

»Tisti, ki so neposredno delali na projektih, so s svojim aktivnim sodelovanjem prispevali, da je bilo svetovanje veliko boljše, kot je načrt svetovanja predvideval na začetku« (intervjuvanka »D«, izvedbeni procesi, 2006).

Največ rutinizma sem zaznala pri svetovalcih »G« in »I«, kjer je bilo omenjeno paketno svetovanje storitev informacijske tehnologije. Rutinizem je omenil tudi intervjuvanec »E«, ki je kot svetovalec podpisal pogodbo z naročnikom. Podpisal jo je takoj, jasno z vsemi podatki, povsem rutinirano. Vendar taka pogodba potem ni izvajala.

#### 4. Dejavniki odnosov iz vsebine

Dejavniki odnosov, ki izhajajo iz vsebine, so raznovrstni. Razlika je med izvedbenimi procesi in strategijami podjetij. V prvem primeru gre bolj za rutinirane procese, ki jih je potrebno izvajati in vpeljati v prakso kot nove ali pa kot popravke starih. Pri strategijah podjetij so poudarki na celovitosti in zahtevajo povsem drugačne odnose zaupanja in širšega vpogleda v samo vsebino, motive in cilje. Kot sem že omenila, ima posebno mesto informacijska tehnologija.

Intervjuvanka »K« je opisala odnose na tem področju kot hladne, prav tako je bila mnenja, da je svetovanje na področju informacijske tehnologije povsem drugačno od klasičnega svetovanja.

»Imam podpisano pogodbo, iz katere je razvidno, da samo svetujem, ne pa tudi izvajam. Vendar se čutim moralno obvezanega za rezultate. Ni mi vseeno, če mojemu svetovanju ne sledi izvedba. Čeprav za izvedbo ne odgovarjam, bi se v takem primeru počutil neupešen, težko bi tudi pričakoval nova naročila« (sogovornik »E« , zunanje storitve, 2006).

Tudi svetovalec »A« se je pritožil, da je svetoval, vendar se je svetovanec drugače odločil, kasneje je popravil tako, kot je predlagal on. Ni silil vanj, je namreč samo svetovalec, ne tisti, ki izvaja, odloča. Taka pa je tudi definicija poslovnega svetovanja, ki sem jo predhodno obravnavala in trdi, da svetovalec preskrbi pomoč v vsebini, procesu ali strukturi naloge ali več nalog in ni dejansko odgovoren za delo naloge same, pač pa pomaga tisti osebi, ki to je.

## 5. Vloge dejavnikov odnosov

Vloge svetovalcev sem v teoretičnem delu naloge natančneje analizirala. V intervjujih so se sogovorniki počutili kot »učitelji«, »predavatelji«, »psihologi«, »dvorni norčki« in »navduševalci«. Z združitvijo teh lastnosti sem razvila tri osnovne vloge odnosov in sicer: prevladujoča vloga svetovalca, interakcijska vloga, kjer sta aktivna oba udeleženca v odnosu, in manipulacijska vloga svetovalca. Iz intervjujev tudi izhaja, da so manipulacijsko vlogo v odnosu igrali tudi svetovanci. Pri tem pa je potrebno poudariti, da se vloge stalno prepletajo, spreminjajo in kombinirajo tako, da istočasno nastopa več vlog hkrati. Intervjuvanka »K« verjame, da je potrebno pri svetovanju obvladati prav vse vloge in dodaja:

»Uporabljam prav vse vloge, odvisno pač od vsake situacije posebej, v kakršni se znajdem, tudi manipulativno, kot primer, na začetku, ko moram očarati svetovanca« (strategije podjetij, 2006).

## 6. Vrednostni dejavniki odnosov

Vrednosti dejavniki odnosov se izražajo v ekonomski vrednosti ustvarjenega. Razlika je, če so svetovalci samozaposleni v svoji firmi ali so del velikega sistema. Povsem drugače namreč razmišljajo in vrednotijo.

»Osnovno vprašanje je, ali je poslovno svetovanje za svetovalca tisti osnovni kruh, s katerim se preživlja. Če nimaš drugih možnosti za delo, če nimaš boljših poslov, boš vedno bolj uporabljal prav manipulativne odnose, ker te v to sili preživetje« (sogovornica »K«, strategije podjetij, 2006).

Vrednosti dejavniki odnosov se razlikujejo tudi po področjih svetovanja. Informacijska tehnologija je usmerjena v prodajo standardnih ponudb, zato vrednoti število prodanih paketov. To pojasni Block (2006), ki vidi v prihodnosti svetovalce predvsem kot prodajalce. Svetovalna podjeda bodo aktivnosti usmerila bolj v iskanje svetovancev kot pa v vprašanja o dejanskih učinkih. Zaradi tega bodo manj učinkoviti v odnosih in se bodo bolj usmerjali v implementacijo standardnih tehnologij, seveda v želji po večjem zaslužku. Kot nadalje navaja Block, se pojavi tukaj vprašanje odnosa svetovalca-svetovanec, prav tako je vprašanje, ali svetovalca sebe še lahko tako imenuje.

Tekmovalnost zgolj na nivoju cene, premalo investicij v inovacije bo poslovnemu svetovanju ustvarilo težave. Ekonomska vrednota, ki pomeni ustvarjanje dobička, je samo eden od dejavnikov odnosa, navaja Czerniawska (2006).

## 5.4 ZAKLJUČNA ANALIZA

Z analizo rezultatov raziskave ugotavljam, da so za uspešne in učinkovite odnose poslovnega svetovanja pomembni trije dejavniki, in sicer: uspešno in pravočasno prepoznavanje dejanskih razmer, motivacija in konstantno sodelovanje.

Prva ugotovitev analize je, da so za uspešne in učinkovite odnose pomembne sposobnosti pravočasno prepoznati dejansko situacijo odnosov in delovanja med udeleženci in okoljem. To je mogoče doseči, če so svetovanci na začetku odprti, komunikativni in imajo strokovno znanje ter interese predstaviti delovanje, kar se da natančno in z različnih zornih kotov. S tem je svetovalcu dana možnost narediti objektivno oceno stanja in predlagati nadaljevanje. Če svetovanec v začetni fazi odnosa zavaja ali ne sodeluje, med njima ne nastaja zaupanje, poleg tega je svetovalčeva poraba časa daljša in s tem tudi stroškov za uspešno svetovanje.

Uspešni svetovalci v nadaljnjih fazah odnosov zgradijo zaupanje s svetovancem. Tudi pri izgradnji zaupanja, kot tudi pri izgradnji uspešnih odnosov, najpogosteje aktivno sodelujeta oba udeleženca, svetovalac in svetovanec. Nihče ni v intervjuju omenil, da je imel težave pri izvedbah strokovnega svetovanja, pač pa so intervjuvanci povedali, da so situacije napačno presodili. Svetovanci jim niso posredovali pravih podatkov (razlogi za to so lahko različni: neznanje, nemotiviranost, malomarnost, načrtno zavajanje in drugo), sami tudi niso situacije dovolj natančno ocenili. To se nanaša največ na začetne faze poslovnega svetovanja ter v zgodnjih stanjih poslovnih odnosov. Dejavniki, ki vplivajo na odkrivanje dejanskega stanja v začetni fazi odnosov in v začetnih fazah poslovnega svetovanja, so po mnenju svetovalcev, zelo odvisni od svetovancev in njihovih organizacij. Vendar je analiza rezultatov narejena na osnovi intervjujev svetovalcev, zato je razumljivo, da več razlogov za izgradnjo odnosov prenesejo na svetovance. Na podlagi teoretičnih spoznanj je potrebno poudariti, da nadaljevanje razvijanja odnosov bolj preide na stran svetovalcev in na njihove sposobnosti usmerjanja dogajanja v pravo smer. Glede na izjave iz intervjujev bi lahko sklepali, da je večina svetovalcev napačno ocenila situacijo v celoti ali pa v nekaterih dejstvih. Svetovalci se odločajo na dva načina: eni takoj pričnejo svetovanje in v naslednjih fazah postopno ugotavljajo stanje, in drugi, ki poglobljeno presodijo situacijo in se šele na tej osnovi odločijo za sodelovanje.

Druga ugotovitev analize je, da so svetovalci največkrat uporabljali besedo motivacija. Za uspešen in učinkovit odnos je potrebno biti motiviran. Področje motivacije bi zahtevalo poglobljeno študijo. Že naši intervjuvanci so predstavili različne vrste motivacij. Posamezni svetovanci so bili motivirani zaradi lastnih osebnih ambicij, drugi zaradi podjetja, v katerem so delali, spet drugače so motivirani lastniki in direktorji podjetij. Mene v tem primeru toliko ne zanimajo vrste motivacij, pač pa vse tiste motivacije, ki uspešno delujejo na odnos v poslovnem svetovanju. Intervjuvanci so motivacije opredeljevali različno: kot navdušenost, ambicije po znanju, ambicije po jasnih nasvetih za uresničevanje jasnih ciljev, imeli so energijo, bili so odprti za razgovore, vse kar so vedeli, so tudi povedali, željni so bili učenja, veliko so pričakovali. Nemotivacija pomeni pasivno vključevanje v sodelovanje, prepozno odzivanje, odzivanje šele na osebno posredovanje pri nadrejenih. Motivacija so interesi svetovalcev, ki pa so lahko različni. Motivacija je lahko povsem osebna ali pa je v odnosu s podjetjem. V primeru povezanosti s podjetjem je le-ta lahko povsem pristna in resnična, ali pa na nek način prisiljena in naučena zaradi potreb in interesov podjetja. Tako kot sem v prvem delu ugotovila, da je pomembno prepoznati dejavnike, ki omogočajo odkrivati dejansko situacijo kot celoto, je dalje potrebno prepoznati tudi motivacijo, njen izvor in njeno bistvo ter jo vključiti v poslovno svetovanje.

Tretja ugotovitev analize raziskave je nujnost kontinuiranega sodelovanja. Intervjuvanci menijo, da je svetovanje uspešno, če so dobri tudi odnosi. Odnosi pa nastajajo s sodelovanjem. Večina intervjuvancev je videla svoj uspeh ravno v stalnem sodelovanju, drugi so videli neuspeh v pomanjkanju sodelovanja, v blokadah, v nesodelovanju. Izrazi, kot so prilagajanje, komunikacija, osebni razgovori, pošiljanje podatkov po elektronski pošti, fizična prisotnost, predstavljajo področje sodelovanja. Sodelovanje je povezano tudi z interaktivnimi odnosi, za katere velja, da sta obe strani aktivni. V nalogi sem opredelila tudi prevladujoče odnose in odnose prepričevanja, navduševanja. Intervjuvancev, ki so sodelovanje omenjali kot pomemben dejavnik odnosov, niso zanimali prevladujoči odnosi in odnosi prepričevanja. V glavnem so se strinjali, da je, glede na različne faze odnosov in različne faze poslovnega svetovanja, potrebno uporabljati različne vloge odnosov in ne nujno samo interaktivne.

Zanimalo me je še, kakšna je povezava med vrstami odnosov in področji svetovanja. Poslovno svetovanje zajema svetovanje menedžmentu, strateško svetovanje, IT svetovanje in drugo specifično svetovanje (Nelson, 2006, str 1). Na podlagi raziskave lahko ugotovim, da je bilo področje IT svetovanja predstavljeno drugače kot ostala tradicionalna svetovanja. Na področju IT svetovanja je bil večji poudarek na odnosih retorike in prepričevanja, medtem ko je na področju tradicionalnega svetovanja bil večji poudarek na interakcijskih odnosih. Prav tako je bilo področje IT svetovanja predstavljeno kot področje, kjer se prodajajo paketi, ki jih svetovanci v celoti sprejmejo ali zavrnejo, medtem ko je na področju tradicionalnega svetovanja bil večji poudarek na prilagajanju dejanski situaciji. Iz analize lahko povzamem, da gre poslovno svetovanje v dve smeri. Ena je IT svetovanje, ki ji napovedujejo strokovnjaki velik porast, in sicer kot rezultat vrednostnih dejavnikov odnosov svetovalec-svetovanec. Vendar se v tej smeri postavlja vprašanje, ali je sploh še mogoče govoriti o poslovnem svetovanju, ali ni to področje povsem enako navadnemu odnosu nakupa in prodaje. V tem delu so svetovalci tudi več izrazov namenjali manipulaciji, navdušenju, očaranju. O odnosih v tem delu bi težko govorili, izražajo se predvsem v vrednostnih dejavnikih. Druga smer se razvija v klasično poslovno svetovanje. Na tem področju so svetovalci ugotovili, da je odnos pomembnejši od vsebine, da so odnosi ločeni od vsebine in se razvijajo po svoje in še, da je potrebno stanje odnosov urediti, preden se odločimo za podajanje strokovnega znanja. Nasprotno naletimo na nemotivirane osebe, ki niti niso pripravljene priti v konflikte, pač pa se branijo z molkom ali nastavljajo obrambne mehanizme, ker ne želijo sprememb. Šele ko so odnosi zares urejeni, je smiselno nuditi strokovni nasvet, ne pred tem. Sogovorniki ugotavljajo, da je najučinkovitejši interakcijski odnos, kjer sta obe



strani aktivni. Sprejemajo in razumejo, da sam odnos ni pomemben in je prilagojen glede na drugo situacijo, vendar je največ ustvarjalnosti in možnosti za sprotno iskanje rešitev prav interakcijski odnos, ki je prilagojen dejanski situaciji. To pa je povsem v nasprotju z IT svetovanjem, kjer so svetovanci izrazili bojazen, da bodo kupili nekaj kar ne potrebujejo. Kot trdi Alvesson (1993 v Perner, Werr, 2005), so težave pri formalnem vrednotenju poslovnega svetovanja in zato so vprašljive resnične vrednosti retoričnih in impresivnih strategij svetovalca z namenom prepričevanja, očaranja svetovancev. Svetovanec kot kupec ali svetovanec kot nemočna stranka se tako lahko spremeni v naivno žrtev svetovalčeve retorike in impresije upravljaljskega znanja, s katero dobi svetovanec vtis, da bo dobil storitev z novo vrednostjo (Block, 2000 v Perner, Werr, 2005, str. 5).

Če primerjam ugotovitve s študijo Kelloggove (1985), ugotovim delno podobnost. Intervjuvanci Kelloggove raziskave največkrat omenjajo željo po učenju, bistrost in hitrost, zmožnost sprejetja povratne informacije brez potrebe po samoobrambi, željo prevzeti tveganje in odgovorno sledenje. Moja raziskava navaja navdušenost, ambicije po znanju, ambicije po jasnih nasvetih za uresničevanje jasnih ciljev, imeli so energijo, bili so odprti za razgovore, željni so bili učenja, veliko so pričakovali.

Primerjava izrazov pokaže, da je Kelloggova kot dejavnik uspešnih in učinkovitih odnosov navedla odgovorno sledenje. V moji raziskavi je bil eden od dejavnikov veliko pričakovanje. Dalje je Kelloggova navedla zmožnost sprejetja povratne informacije brez potrebe po samoobrambi. Ta dejavnik je povezan z mojo opredelitvijo kontinuiranega sodelovanja in odprtih odnosov. V moji raziskavi je največkrat omenjeno motiviranje. Tega izraza Kelloggova ne uporablja, pač pa z drugimi opisi opredeli lastnosti, ki so podobne po vsebini. Največja podobnost pa je v želji po učenju, kot se izrazi Kelloggova in je v mojem intervjuju izražena z ambicijo po znanju in ambicijo po jasnih konkretnih navodilih. Intervjuvanci raziskave v tej nalogi niso izpostavili bistrosti in niso neposredno omenjali samoobrambe. Ostale lastnosti so bile omenjene tudi v intervjujih raziskave te naloge, vendar na nekoliko drugačen način (npr. hitrost so v raziskavi omenjali kot neodgovorjeno elektronsko pošto, željo prevzeti tveganje so izrazili kot svetovalec se je odločil speljati, si je naložil preveč itd. ). Kelloggova ne omenja osebne note, ki jo je pomembno prepoznati, kar je omenjeno v mojih intervjujih, niti ne etičnosti.

Kelloggova iz svoje raziskave izpelje tri procese, in sicer:

1. proces prilagoditev,
2. proces pogodbe in
3. proces komunikacije.

Moja raziskava nakazuje za uspešne in učinkovite odnose med svetovalcem in svetovancem naslednje dejavnike:

1. sposobnost zaznati dejansko situacijo,
2. motivacijo in
3. nujnost kontinuiranega sodelovanja.

V področje nujnosti kontinuiranega sodelovanja lahko vključimo prilagoditev in komunikacijo, področje pogodb pa intervjuvanci niso posebej izpostavili. Moja raziskava se tako razlikuje po izražanju, po motivaciji in sposobnosti zaznave dejanskega stanja.

## 6 UGOTOVITVE IN SKLEPI

Svetovati pomeni povzročati spremembe. Motivi svetovanja izhajajo iz potrebe po stalno višji produktivnosti in kakovosti ter spremembi v načinu življenja in delovanja s strokovnostjo, z objektivnostjo in novimi idejami. S poslovnim svetovanjem znižujemo čas reševanja problemov. Upravljalci podjetij se običajno ukvarjajo z eno dejavnostjo, medtem ko svetovalci prestopajo iz ene v drugo. Prav te veščine so potrebne upravljavcem podjetij in edina pot do njih je pot preko svetovalcev, saj simulacije same običajno ne zadoščajo za boljše delovanje. Poslovno svetovanje bi po svoji osnovni opredelitvi lahko primerjali s pravnim ali z zdravstvenim svetovanjem. V vseh treh primerih gre za strokovne nasvete, ki jih svetovalci nudi posamezniku ali skupini. Vendar poslovni svetovalci na trgu niso prepoznavni na tak način kot zdravniki ali odvetniki. James McKinsey, eden od ustanoviteljev še danes ugledne svetovalne družbe McKinsey and Company, je že leta 1920 izpostavil pomen urejenega izgleda svetovalcev in njihovo primerljivost s statusom zdravnikov in pravnikov. Poslovno svetovanje je specifična dejavnost s poudarkom na strokovnih, moralnih in etičnih vrednotah, ki so osnova za vzpostavitev zaupanja med svetovalcem in svetovancem. Dilema o potrebi po ločitvi računovodstva in posebej še revizije od poslovnega svetovanja je bila občutljiv predmet razprav skozi celo zgodovino poslovnega svetovanja in je še danes. Specifičnost in posebnost panoge je razlog za delovanje različnih združenj na tem področju. V Sloveniji je »Združenje za management consulting Slovenije« povezano z evropskim združenjem. Katalog združenja za management consulting Slovenije (2006, str. 5) navaja, da je poslovno svetovanje opredeljeno z odnosom med svetovalcem in svetovancem. Čeprav je ta odnos vzpostavljen na osnovi poslovnega izziva, so njegovi temelji subjektivni. Zgrajen je na zaupanju v strokovnost in osebno integriteto ter na življenjski energiji, ki se pretaka v času medsebojnega sodelovanja.

Vzporedno z dejavnostjo poslovnega svetovanja se je razvijala tudi teorija na tem področju. Sprašujem se, ali svetovalna podjetja v Sloveniji posvečajo dovolj pozornosti odkrivanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešne in učinkovite odnose med svetovalcem in svetovanem, ali prepoznajo probleme, ki so povezani z odnosi, in odgovore nanje pravočasno vključijo v svoja delovanja. Namen mojega dela je zato preveriti, kakšni odnosi se med svetovalcem in svetovanem razvijajo in kateri dejavniki povečujejo uspešnost in učinkovitost svetovanja.

Preverila sem strokovno literaturo s tega področja in ugotovila, da v Sloveniji ni strokovno utemeljene študije o analizi odnosa svetovalca-svetovanec. V svetu so bile opravljene raziskave na take in podobne teme. Obseg znanstvene in strokovne literature je obsežen in sinteza obravnavanih študij, ki so narejene v tej nalogi, je lahko koristna za nadaljnje raziskave tistim, ki jih področje zanima. Menim, da je pričujoče delo, ki temelji na znanstvenih in strokovnih člankih tuje literature ter povezuje ugotovitve med seboj, pomemben teoretični in metodološki prispevek.

Literatura kaže pristope k opredelitvi odnosov v poslovnem svetovanju. Pomembno je razumeti, da ne gre za družinski odnos, za prijateljski odnos, pač pa je potrebno, da oba, tako svetovalca kot svetovanca, ugotovita svoje zavestne in podzavestne prednosti in ovire za ustvarjanje uspešnega in učinkovitega odnosa. Med svetovalcem in svetovancem se odnosi ustvarjajo in razvijajo. V procesu ni samo poslovno svetovanje, pač pa so v procesu tudi odnosi. Pri tem ni nujno, da so faze procesa poslovnega svetovanja usklajene s fazami procesa odnosov. Iz literature tudi izhaja, da so bili do leta 1970 na tem področju prevladujoči tradicionalni odnosi. To pomeni, da je svetovalca aktivni udeleženec in prenaša tehniko in znanje na svetovanca, ki je v tem primeru pasivni udeleženec. Skupina IMP (2006) je leta 1970 opozorila na interakcijske odnose. Razvila je novoinstitucionalizirano teorijo in interakcijski model odnosov, kjer sta tako svetovalca kot svetovanca enakovredna. Pri interakcijskih odnosih so bolj kot vodenje, kontrola, vrednotenje ali terapija pomembni vrednote, vedenje in nameni. Izhajali so iz predpostavke, da še tako enostavne oblike izmenjav ali posredovanj tehnologije, informacij, znanja ali podatkov, vsebujejo družbene elemente, ki vplivajo na nadaljnje sodelovanje. V novejši literaturi se pozornost namenja tudi manipulativnim odnosom. Koncept retorike s sistemom prepričevanja z dokazi znanja, znanosti in racionalnosti ima namen doseči očaranje. Poslovni gurui uporabljajo gledališke tehnike in pretoke energij tako, da dosežejo, da svetovanci pričnejo misliti na njim želeni način. O ustreznosti in neustreznosti posameznih vrst odnosov se v tej magistrski nalogi nisem ukvarjala, je pa lahko to zanimiva tema za nadaljnje raziskovanje.

Lippitt in Lippitt (1986) v svoji študiji opredelita svetovalca v praksi. Tak svetovalec se stalno pojavlja v dilemah iskanja primerne ravnoteže: ali tvegati ali ne, koliko in kdaj, intervenirati ali ne, kdaj in kako. Med raziskavami, ki analizirajo dejavnike odnosov svetovalca-svetovanca, je Ford (1997) poudaril pomen okolja, v katerem se dogaja poslovno svetovanje, pomen podjetja, kjer je izpostavil velikost in strategije, pomen posameznikov, kjer je izpostavil njihove izkušnje in psihološke značilnosti ter pomen procesa svetovanja. Pomemben dejavnik je tudi vzdušje, ki se izraža v sodelovanju ali nasprotovanju, relativni moči in odvisnosti ter vzajemnem pričakovanju. Kelloggova (1985) je v svoji raziskavi izpostavila, da na uspešen odnos svetovalec-svetovanec vpliva jasna vloga, spoštovanje pristojnosti svetovalca, medsebojno spoštovanje in neodvisnost pri odločitvah. Na osnovi raziskave je predlagala za izboljšanje odnosov proces prilagoditve, proces pogodbe in proces komunikacije. V pogodbi je potrebno navesti zelene cilje in določiti, kdo je za kaj zadolžen. Svetovanec ima močno željo vedeti, koliko časa, energije in obvez je svetovalec pripravljen vložiti, in svetovalec ima željo vedeti, kakšno podporo lahko pričakuje, kakšne so finančne in časovne obveznosti.

V raziskovalnem delu naloge sem imela razgovor z enajstimi poslovnimi svetovalci v Sloveniji. Namen globinskih intervjujev je bil ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uspešne in učinkovite odnose med svetovalcem in svetovancem. Da njihovi odgovori ne bi bili preveč splošni, sem jih prosila, da odgovarjajo iz konkretnih primerov iz svojih praks. Rezultati raziskave kažejo, da se svetovalci zavedajo pomena odnosov svetovalec-svetovanec. Izpostavili so tri dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na tak odnos in sicer: uspešno in pravočasno prepoznavanje razmer, motivacijo in nujnost kontinuiranega sodelovanja. Uspešno in pravočasno prepoznavanje razmer je zapleten proces, poleg strokovnega znanja zahteva spretnosti komuniciranja, spoznavna, čustvena in vedenjska znanja. Sklepam, da bi svetovalci morali pridobiti to vrsto znanj in izkušenj. S tem bi bila svetovalcu dana možnost narediti objektivno oceno stanja in predlagati nadaljevanje. Motivacija je naslednji dejavnik, ki so ga omenjali svetovalci. Intervjuvanci ugotavljajo, da so za uspeh potrebni motivirani svetovanci. Motivacija je lahko povsem osebna, ali pa je v opovezavi s podjetjem. Lahko je pristna in resnična ali pa prisiljena in naučena zaradi potreb in interesov podjetja. Poznavanje prave motivacije je pomembno, zato predlagam, da se svetovalci naučijo prepoznavati pravo ozadje motivacij. Kaj vse lahko svetovance motivira, v tej raziskavi nisem podrobneje obravnavala. Med pomembne dejavnike uspešnega odnosa svetovalec-svetovanec so intervjuvanci navedli tudi nujnost kontinuiranega sodelovanja. Dolgoročni odnosi imajo več možnosti za ustvarjanje zaupanja, ki je nujno potrebno za kakovosten odnos. Pyle (2001) trdi,

da je sposobnost razviti zaupanje najpomembnejši dejavnik odnosa svetovalec-svetovanec in dalje opozarja, da tudi razvijanje odnosov zahteva porabo časa in energije. Primerjava med odgovori moje raziskave in raziskave Kelloggove (1985) je pokazala veliko podobnosti in primerljivosti. Razlika se je pokazala, da so slovenski sogovorniki poudarjali kot dejavnik uspeha pričakovanje, raziskava Kelloggove pa poudarja odgovorno sledenje. Menim, da so ugotovitve raziskave v pričujoči nalogi za svetovalce lahko pomembne in bi jih lahko vključili v svojo prakso.

V raziskovalni nalogi sem se omejila samo na raziskavo mnenj svetovalcev. Garrett (1991) je s svojo raziskavo dokazal razlike med odgovori na enaka vprašanja za svetovalce in svetovance. Raziskovalna naloga je zajela vse vrste aktivnih svetovalcev, od tistih v velikih družbah, kot tudi lastnike, direktorja in svetovalca mikro svetovalnih podjetij. Pričujoče omejitve naloge so istočasno tudi predlogi za prihodnje raziskave, zato v prihodnjih nalogah predlagam razširitev raziskave tako, da bi iskali odgovore na enaka vprašanja istočasno pri svetovalcih in tudi pri svetovancih. Zanimivo bi bilo tudi primerjati pričujoče ugotovitve z ugotovitvami raziskave, če bi med merila za intervjuvance vnesli več homogenih skupin svetovalcev. Druga vprašanja, ki bi jih bilo vredno raziskati pa so raziskave in vrednotenje transakcijskih, interakcijskih in drugih alternativnih odnosov pri poslovnem svetovanju ter razumevanje in odnos do motivacije.

## LITERATURA

1. Appelbaum H. Steven, Steed J. Anthony: The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24 (2005) 1, str. 68- 93.
2. Argyris Chris: *Integrating the individual and the Organization*. New York : John Wiley & Sons Inc., 1964. 329 str.
3. Argyris Chris: Reasoning, action strategies, and defensive routines: Research in organisational change and development, (1994), 1, str. 89-128.
4. Barcus Sam W., Wilkinson Joseph W.: *Handbook of Management Consulting*. New York : McGraw - Hill, 1994. 486 str.
5. Bolinao Ergardo: *An in-depth Study on the Management Consulting: Services Industry in the Philippines*, 2001. 126 str.
6. Bower M.: The forces that launched management consulting are still at work. *Journal of Management Consultancy*, 1(1982)1, str. 4-6.
7. Canback S.: The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*: 10 (1998) 2, str. 3-11.
8. Castro Luis M., Alves Gabriela A. in Proenca Joao F.: *The Key Dimensions in the Development of the Consultant-Client Relationship*. Porto : Faculty of Economics, 2006. 18 str.
9. Chrisnall Peter M.: *Marketing Research*, 4. izdaja. London : McGraw-Hill Book Company, 1992. 384 str.
10. Churchill Gilbert A. jr., Iacobucci Dawn: *Marketing Research. Methodological foundations*, 9th. ed. South Western : Thomson, 2005. 694 str.
11. Clark Timothy, Finchman Robin: *Critical Consulting*. Oxford. 283 str. [URL:[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4339/is\\_4\\_23/ai\\_95967287](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_4_23/ai_95967287)], 2001.
12. Cohen Diana Louise: *Consultant's Perceptions of Factors Affecting the Initial Consultant-Client Contact.*: Doktorska disertacija. Philadelphia : Temple University, 1996.
13. Collins David: *Familiarity Breeds Contempt? Assaying the »Advice Industry«*. Colchester: University of Essex, 2004. 39 str.
14. Ford D.: *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships, Networks*, Druga Izdaja. London : Academic Press, 1997. 578 str.

15. Gattiker U. E., Larwood L.: Why do clients employ management consultants? *Consultation*, Summer, 1985, str. 119-129.
16. Gilbert A. Jack: The role of Ethics in Decision Making for Senior Management Consultants in Large Consulting Firms. Doktorska disertacija. Washington : The George Washington University, 2004. 201 str.
17. Greiner Larry. E., Metzger Robert O.: *Consulting to Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1983.
18. Gross C. Andrew: *Overview of the U.S. Management Consulting Industry*. Cleveland : Cleveland State University, 2001. 16 str.
19. Gummesson Evert: *Toward a Theory Of Professional Service Marketing*. *Industrial Marketing Management*, (1978), 7, str. 90-91.
20. Hagedorn. H. J.: The anatomy of ideas behind a successful consulting firm. *Journal of Management Consulting*, 1(1982), 1, str. 49-59.
21. Havelock R.G.: *The Change Agent's Guide to innovation in Education*: Englewood Cliffs, Educational Technology Publications, (1973) str. 3-20.
22. Houtkoop-Steenstra Hanneke: *Interaction and the Standardized Survey Interview: The Living Questionnaire*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. 224 str.
23. Huczynski A.: *Management Gurus*. London : Routledge, 1993.363 str.
24. Kellogg Diane McKinney: *Contrasting Successful and Unsuccessful OD Consultation Relationships: Group & Organization Studies*, 9(1985), 2, str. 151-176.
25. Kolb D.A., Boyatiz R.E.: On the dynamich of the helping relationship: *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1970) 3, str. 267-289.
26. Kubr Milan: *Management consulting*. Geneva : International Labour Office, 2002. 904 str.
27. Kubr Milan: *Management consulting*. Geneva : International Labour Office, 1996. 850 str.
28. Kumar V. David: *Essentials of Marketing Research*. New York : John Willey & Sons, Inc., 1999. 623 str.
29. Lippitt Gordon, Lippitt Ronald: *The Consulting Process in Action*, 2. izdaja, San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer, 1986. 213 str.
30. Margulies N., Raia A: *Organization development: Values, process and technology*, New York, 1972. 640 str.
31. McGonagle J.J.,Vella C.: *How to Find and Use a Consultant in Your Company: A Managers and Executives Guide*. Chichester : Wiley 2001, 288 str.

32. Nees D.B. in Greiner L.E.: Seeing behind the look-alike management consultants: *Organizational Dynamics*, 3 (1985), Winter, str. 68-79
33. Ortar Kolšek D.: Dolgoročno predvidevanje možne realizacije panoge svetovanje menedžmentu v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str.
34. Parasuraman, Zeithaml, Berry: A conceptual model of service quality and its implications for future research: *Journal of marketing* 49 (1985) 4, str. 41-50.
35. Patton M. Q.: *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 598 str.
36. Pellegrinelli Sergio: How managements consultants influence process of strategic change within organisations. Cranfield : Cranfield University, 2000. 242 str.
37. Pellegrinelli Sergio: Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation, *The Journal of Management Development*; 21, (2002) 5/6, str. 343-365
38. Perner Frida, Werr Andreas: Between exploitation and control – Clients concepts of the consultant-client relationship, Stockholm : Stockholm School of Economics, 2005. 22 str.
39. Poppi Jorge Alberto: *Management consulting*. Doktorska disertacija. Evanston : Northwestern University, 2003. 215 str.
40. Pyle Beatriz Maranhao: The corporate consultant as the »paid outsider«. Doktorska disertacija. Chicago : Loyola University, 2001. 148 str.
41. Redley Remi: Introduction by the outgoing FEACO Chairman. *Survey of the European Management Consultancy Market*. Brussel : FEACO, 2004. 26.str.
42. Schein, Edgar: *Process consultation revisited*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1999. 200 str.
43. Sjoberg G., Nett R.: *A Methodology for Social Research*. New York : Harper & Row, 1968. 355 str.
44. Steele Fred I.: Consultants and Detectives. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Institut for Applied Behavioral Science, 5(1969) 2, str. 193-194
45. Sturdy A.: The consultancy process – an insecure business? *Journal of Management Studies*, 34 (1997) 3, str. 389-413



46. Tavčar Mitja I.: Svetovanje v managementu. Koper : Visoka šola za management, 1998. 191 str.
47. Verroca Domenic: A Comperative analysis of external management consultants in the public and private sectors. Doktorska disertacija. Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1998, 222 str.
48. Wilkinson D., Birmingham P.: Using Research Instruments. A Guide for Researcher. London : Routledge Falmer, 2003. 144 str.
49. Williams M.: Seeing throught the client's eyes: Bulding interpersonal trust. Doktorska disertacija. Ann Arbor: The University of Michigan, 2001. 177 str.
50. Williams R: The Drama of »Constutobabble«, Strategic Direction,19 (2003)7, str. 22-24.
51. Woodell Victor: An Interview with Chris Argyris. Organization Development Journal, 21 (2003) 2, str.67-70.
52. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

## VIRI

1. Advance Consulting. Outsourcing as a Strategy for Globalization: The Consultants Network, [URL://[http://www.advanceconsulting.com\(Pages/newsvol8-08.html\)](http://www.advanceconsulting.com/Pages/newsvol8-08.html)], 2006.
2. Anderson Liane: Argyris and Schoen's theory on congruence and learning. [URL:<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/argyris.html>], 1994.
3. Bailey D.: How to define management consultancy. Management Consultancies Association.[URL: <http://www.mca.org.uk/MCA/Members/MemberOverview.aspx>], 6.10.2006
4. Block Peter: Meet the MasterMinds: Flawless Consulting with Peter Block. [URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/block\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/block_interview.php)], 23.9.2006
5. Bower Marvin: History. [URL:[http://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_consulting#History](http://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting#History)], 23.9.2006
6. Cope Mick: The Seven Cs of Consulting. Management Consulting News. [URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/cope\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/cope_interview.php)], 23. 9.2006
7. Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on the Present and Future of Consulting. Management Consulting News.

- [URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php)], 23. 9.2006
8. Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting. Management Consulting News.  
[URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php)], 23. 9.2006a
  9. Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on What is Next for Consulting. Management Consulting News.  
[URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php)], 23. 9.2006b
  10. FEACO Survey: Survey of the European Management Consultancy Market. FEACO,  
(URL:[http://feaco.mayflowerserver.de/images/downloads/Anlagen/FeacoSurvey\\_2004\\_FINAL.pdf](http://feaco.mayflowerserver.de/images/downloads/Anlagen/FeacoSurvey_2004_FINAL.pdf)), 23.9.2006
  11. Fink A. S.: The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process.  
[URL:<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-00/3-00fink-e.htm#g2>], 2000
  12. *Gfk Gral-Iteo*. [URL: [http://www.gfk.si/3\\_1\\_kvalit\\_raz\\_b.php](http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php)], 13.11.06
  13. Gospodarska zbornica Slovenije: [URL:<http://www.gzs.si/sloexport/>], 20.9.2006
  14. Hribar Marijan: Kakšno je stanje v Sloveniji?: [URL: <http://www.hribena.si/page30.hrmlr>], 5.5.2003a
  15. Hribar Marijan: Kdo se ukvarja z dejavnostjo svetovanja?: [URL: <http://www.hribena.si/page30.hrmlr>], 5.5.2003
  16. IMP Group: An interaction approach.  
[URL:<http://www.impgroup.org/dissertations.php>], 23.9.2006
  17. ITEO: [URL:<http://www.iteo.si/svetovanje/clanki.htm>] 20.9.2006
  18. Katalog Združenja za management consulting Slovenije. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=8573>], 20.9.2006
  19. Kennedy Information: Part of the Industry Practices Research Series. [URL: <http://www.ConsultingCentral.com/research>], 2006
  20. Korinšek N.: Naša usmeritev ostaja celovitost. Glas gospodarstva. [URL: <http://www.gzs.si/si/gg/indexfr.htm>], 2000
  21. Kotler Philip: Meet the MasterMinds: Philip Kotler on Marketing Professional Services. Management Consulting News, [URL:

- [http://www.managementconsultingnews.com/interviews/kotler\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/kotler_interview.php)], 23.9.2006
22. Laudicina A.P. Helping Clients Seize Competitive Advantage in an Uncertain World: [Url. <http://www.consultingcentral.com/events/consulting-summit/agenda?C=KH5wDjgIZPYTqoEV>] 2006
  23. Lewin Kurt: Group Decision and Social Change. [URL://<http://www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/kurt-lewin-change.htm>], 1947
  24. MCA-Management Consultancies Association, Velika Britanija. (URL://<http://www.mca.org.uk/MCA/AboutUs/AboutUsHome.aspx>), 16.10.2006
  25. Micklethwait J. in Woolridge A. :Management Gurus: Charlatans or Visionaries? Excerpt from The Witch Doctors:Businessweek. [URL:<http://www.businessweek.com/smallbiz/news/coladvice/book/bk991001.htm>] 1999
  26. Nelson K.:Consulting. [URL:<http://www.referenceforbusiness.com/management/CompDe/Consulting.html>], 29.9.2006.
  27. Ocena trga svetovanja managementu v Sloveniji. [URL:[http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_management\\_consulting/1158](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_management_consulting/1158)], 23.9.2006
  28. Pearson Paul A. The factors that contribute to different consulting styles: doktorska disertacija, The Fielding Institute, [URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=754051591&sid=14&Fmt=2&clientd=16601&RQT=309&Vname>], 1988, str.235
  29. Phillips Jack: Keeping Score on Consulting. Management Consulting News. [URL:[http://www.managementconsultingnews.com/interviews/phillips\\_interview.php](http://www.managementconsultingnews.com/interviews/phillips_interview.php)], 23. 9.2006.
  30. Pravila poklicnega vedenja. Združenje za management consulting. GZS. [URL://<http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=2743>], 16.10.2006
  31. Riordan Will: Careers in business. [URL: <http://www.careers-in-business.com/consulting/histcred.htm>] 20.5.2006.
  32. Schein, Edgar: Are innovative firms bound to die?(URL:[http://www.businessworld.in/sept1503/indepth\\_edgar.asp](http://www.businessworld.in/sept1503/indepth_edgar.asp)), 2003.
  33. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: SAZU, 1994. 1714 str.
  34. Standardna klasifikacija dejavnosti 2000. Statistični urad Republike Slovenije [URL: [http://www.stat.si/doc/klasif/SKD\\_pojasnila.doc](http://www.stat.si/doc/klasif/SKD_pojasnila.doc)], 23.9.2006

# PRILOGE

## 1 SLOVAR, ANGLEŠKO - SLOVENSKI

- Reliability - Zanesljivost
- Openness - Odprtost
- Competence - Odgovornost
- Play - Igra
- Congruence - Skladnost
- Content - Vsebina
- Context - Okoliščina
- Contact - Stik
- Credibility - Verodostojnost
- Candor - Odkritost
- Consistency - Skladnost
- Commitment - Zavezanost
- Operations management - Izvedbeni proces
- Corporate Strategy Service - Strategija podjetij
- Human resources management - Upravljanje s človeškimi viri
- Information Technology - IT - Informacijska tehnologija
- Outsourcing service - Zunanje storitve

## 2 DOPIS

Helena Povše  
Ekonomska fakulteta  
1000 Ljubljana  
[helenapovse@yahoo.com](mailto:helenapovse@yahoo.com)

Ljubljana, dne .....

Svetovalno podjetje

Spoštovani,

Pod mentorstvom prof. dr. Irene Vide pripravljam magistrsko delo z naslovom »Analiza odnosa svetovalca-svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v Sloveniji«. V empiričnem delu želim proučiti dejavnike, ki vplivajo na uspešen in učinkovit odnos svetovalca-svetovanec.

Izbrala sem različna podjetja, ki imajo v registraciji svojih dejavnosti navedeno poslovno svetovanje in med njimi je tudi vaše podjetje. Informacije o dejavniki uspešnega in učinkovitega odnosa bodo dragocen prispevek k zaključku raziskave, zato upam na vaše sodelovanje.

Želim izvedeti vaše mnenje za en primer pozitivnega delovnega odnosa, ki ste ga imeli kot svetovalca s svetovanjem, in za en primer negativnega odnosa, ki ste ga imeli kot svetovalca s svetovancem. Opredelitev pozitivnega in negativnega odnosa prepuščam vam. Za vsak posamezni primer vam bom zastavljala vprašanja po priloženem opomniku. Predvsem želim poudariti, da pravih in nepravilnih odgovorov ni, zanimajo me vaše izkušnje in vaše mnenje. Pogovor bo predvidoma trajal 45 minut. Vsi podatki, ki jih bom dobila, bodo zaupni, in prikazani brez navedbe imena sodelujočih in imena podjetja.

V naslednjih dneh vas bom poklicala in vas vprašala, če ste pripravljeni v raziskavi sodelovati. Zahvaljujem se vam za vaš prispevek k ugotovitvam raziskave.

Lepo vas pozdravljam

Helena Povše

### **3 OPOMNIK ZA GLOBINSKI INTERVJU**

Opomnik:

- I. opis primera svetovanja – pozitivnega in negativnega (njegovo ozadje, ugotovitve svetovalca za vnaprej)
- II. odnos med svetovalcem in svetovancem, osebne značilnosti svetovanca, ki so prispevale k uspehu projekta in osebne značilnosti svetovanca, ki so zmanjšale uspeh projekta
- III. značilnosti svetovančevega podjetja, ki so prispevale k uspehu projekta, in značilnosti svetovančevega podjetja, ki so zmanjšale prispevek k uspehu projekta

**K TOČKI II. Odnos med svetovalcem in svetovancem - kakšni posebni dogodki in kakšne posamezne obveznosti sta izvajala posebej svetovalac in posebej svetovanec po posameznih fazah procesa svetovanja. Faze so:**

1. Prvo srečanje in dogovor o sodelovanju
2. Ugotavljanje problema
3. Predlog rešitve
4. Implementacija
5. Zaključek