

Igor Tomeš – odborný konzultant: reflexe principů práce v praxi odborného konzultanta



Petr Vojtíšek

ÚVOD

Profesor Igor Tomeš nabyl během svého přepestřého profesního života řadu zkušeností, znalostí a dovedností, které neprivatizoval, ale děлил se o ně a odborně rozvíjel své následovníky. Jednou z řady jeho aktivit byla odborná konzultační činnost, kterou poskytoval jak pod hlavičkou své firmy Personnel Consulting, tak pod svým vlastním jménem. V roli konzultanta působil hlavně po roce 1991 jak pro vlády řady (především postkomunistických) zemí světa, tak pro další veřejnoprávní i nestátní instituce. Byl členem konzultačních týmů Světové banky, Mezinárodní organizace práce a Evropské komise. Jeho hlavním oborem byly především systémové reformy soustav sociální ochrany celých států, ale i poradenství k sociální politice firem a neziskových organizací. Článek je reflexí principů, kterými se profesor Tomeš při své konzultační činnosti řídil, které svým přístupem naplňoval a které předával svým studentům a kolegům. Nebyly nikde zapsány a jsou tedy vytvořené deduktivním způsobem provedeným na základě nesčetných rozprav o sociální politice v teorii i praxi. Řada těchto principů je nadčasová a jejich účinnost se ukazuje i v praxi autora tohoto článku, pro kterého byl profesor Tomeš učitelem, kritikem, zdrojem velké odbornosti, a především nezištným konzultantem.

KONZULTACE A FACILITACE JAKO FORMA PRÁCE SE ZADAVATELEM ZAKÁZKY

V následujícím textu se budeme věnovat tématu konzultační praxe, proto jen krátce o vymezení konzultace jako formy odborné spolupráce se zadavatelem. U konzultace se předpokládá výborná odborná znalost, na rozdíl od facilitace a moderování. Konzultant odpovídá za obsahovou stránku, dává odpovědi na kladené dotazy na základě vlastní zkušenosti a znalostí. Jeho vstupy jsou expertní, poskytuje rady, doporučení a bere část odpovědnosti za efekty, které doporučené řešení přináší. Zatímco facilitátor více odpovídá za proces — tedy průběh cesty k řešení, odpovídá za zvolené metody zpracovávaného tématu. Jeho hlavním úkolem je v uvedeném časovém horizontu dovést konzultované k řešení jejich problému. Odpovědnost za řešení a jeho efekty nese konzultovaný. Konzultační praxe kromě čistě konzultačního přístupu může nabývat i polohy facilitační. A často je to i kombinace obou přístupů. Proto i způsob práce by měl být předmětem dohody před uzavřením konzultační zakázky.



PRINCIPY POUŽÍVANÉ V DOBRÉ KONZULTAČNÍ PRAXI

A nyní už k principům, které by měl dobrý konzultant zastávat a praktikovat. Principy zde uvedené abstrahoval autor jak z reflexe své vlastní praxe, tak z praxe profesora Tomeše, který konzultační praxi autora v začátcích pozitivně ovlivňoval a neformálně supervidoval.

1) POKORA JAKO VSTUPNÍ PŘEDPOKLAD K JAKÉKOLIV ČINNOSTI

První princip není čistě principem konzultanta, ale je principem pro jakoukoliv profesi, ve které se profesionál setkává s lidmi a s problémy, které má řešit. Pokora se totiž týká jak vztahování se k lidem a jejich vlastnostem, schopnostem a chování, tak i problémů a jejich okolností. Dobrý konzultant vstupuje do prostředí řešení problému s respektem a přistupuje ke každému problému specificky. Totéž platí i o přístupu k lidem. Při svém vstupu se nesnaží prosazovat obecné teorie, ale musí umět z teorií abstrahovat a aplikovat svá doporučení na konkrétní problém. To klade nároky možná vyšší nároky na znalost teorií, než při pouhé replikaci teorií do obecných doporučení. Předvádět před zadavateli či klienty své teoretické znalosti je projevem nekontrolovaného ega, zajímat se o jejich problém a ze všech sil ho v partnerské rovině se zadavatelem strukturovaně vyřešit je projevem profesionality a pokory. Pokud přichází konzultant, který zná řešení již ode dveří, je třeba ostražitosti. Dobrý konzultant přistupuje k problému hloubavě, se zvědavostí a otevřeně. A bez ohledu na velikost problému, ať jde o systémovou reformu nebo potíže s prací podřízených. Takový přístup je klíčovým předpokladem po možnost uplatnění dalších principů.

2) ZAKÁZKA JAKO KLÍČOVÝ MILNÍK KAŽDÉ KONZULTACE

Hlavním nástrojem pro aplikaci tohoto principu je otevřené a opravdové naslouchání. Pokud má konzultant doporučovat a navrhnout řešení, potřebuje nejprve dobře vyspecifikovat, čeho se celá záležitost bude týkat. Fázi domlouvání a kontraktování zakázky považoval i profesor Tomeš za významnou a časově náročnou. Zakázku je třeba specifikovat velmi konkrétně. Slouží jako opěrný systém celého konzultačního procesu. Bez zakázky nelze plánovat alokace času, peněz, použití metod. Vyjednaná zakázka se pak stává hlavním obsahem a kostrou kontraktu a obsahuje definici očekávaných výstupů včetně kvantifikace času a financí potřebných pro její zpracování. Tento krok se týká všech konzultačních prací, ať se jedná o velkou či malou zakázku. Stejný přístup ke každé zakázce navíc potvrzuje i princip pokory.

3) ZAMĚŘENÍ NA CÍL A DIAGNOSTIKA PROBLÉMU

Někdy může být i součástí jednání o zakázce i diagnostika předmětu řešení, obvykle bývá však až součástí řešení samotného. Diagnostika je nezbytnou fází ovlivňující vhodnost následujících fází, jak je to vidět na obrázku 1.



OBRÁZEK 1: Fáze konzultačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.



Při plánování a přípravě jakéhokoliv projektu, reformy nebo opatření je nezbytné postupovat způsobem, který dnes nazývá např. Simon Sinek¹ pravidlem „zlatého kruhu“. Tedy než začneme s jakoukoliv zakázkou, je třeba dobře promyslet efekty, které má a může přinést. Řada problémů má více cest pro řešení. Aby bylo možné zvolit to nejvhodnější, musí v první fázi přijít vždy dobře vyspecifikovaný kýžený koncový stav. S tímto principem se můžeme setkat i u Stephena Coveyho², který mezi základní principy efektivního spravování věcí řadí princip „začněte s myšlenkou na konec“. I když Covey zaměřuje pozornost spíše na konání jednotlivců, má tento princip při konání univerzální platnost. Někdy se vyplatí definovat v rámci diagnostiky i variantní možnosti cílů, a tedy i řešení.

4) METODIČNOST

Jak je z obrázku patrné, patří metodika zpracování zakázky k důležitým krokům, které nejdou přeskočit. Nedokonale připravené metody práce obvykle způsobují chaos, nezamýšlené efekty a v důsledku i protahování prací na zakázce. Prvním krokem při přípravě metodiky zpracování zakázky je již výše uvedené stanovení správné diagnózy problému a vzhledem k ní vhodně zvolený cíl. Následuje krokování prací a stanovení časových alokací a návaznosti prací na dílčí výsledky. Každá odborná aktivita musí být vystavěna na předem dané metodice.

5) POCTIVÁ ANALÝZA

Analýze je většinou vhodné věnovat výrazněji větší čas, než formulaci řešení. Profesor Tomeš zastával názor, že řešení známe a vydefinujeme ho relativně snadno, když známe skutečnou podstatu problému. Proto sám uváděl, že analýze u velkých systémových reforem věnoval i 90 % času. Pohyboval se přitom nejen v kvantitativních datech a statistikách, jako jiní konzultanti, ale zajímala ho kvalitativní analýza. Pohyboval se a poznával místa, kam měla dopadat opatření, která navrhoval. To je inspirací jak pro práci v rámci státu, regionu nebo města, ale i konzultační práci v organizaci. Pro kvalitní analýzu je k dispozici celá řada metod, které je nutné poznat a především citlivě vybrat a kombinovat.

1 SINEK, S. *Začněte s proč*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-55.

2 COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3



6) TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE OSOBNOSTÍ

Poslední uvedený princip má podobně jako ten první univerzální platnost a je obecnější. Týká se konzultací, které vyžadují týmovou spolupráci. Poskládat tým tak, aby spolu mohli spolupracovat špičkoví odborníci se silnou osobností a nedocházelo mezi nimi k neshodám a poměrování sil, vyžaduje vytvořit mezi nimi nekonkurenční prostředí. Každý odborník v týmu by měl zakusit pocit, že je pro úspěch projektu nezbytný a že jeho přínos projektu je klíčový. „Zakusit pocit výjimečnosti“ znamená popsat silné stránky konzultanta a jejich přínos pro projekt. Každý člen týmu musí mít jasně stanoven svůj podíl na projektu a neměl by zasahovat do podílu druhého. Je odpovědností vedoucího konzultanta, aby dokázal osobnosti v týmu přimět ke spolupráci na bázi nekonkurenčního angažmá. Podobně, jako to profesor Tomeš dělal např. při skládání autorských týmů nebo vedení doktorandů.

ZÁVĚR

Poptávka po konzultačních službách konkrétního konzultanta se v drtivé většině odvíjí od referencí, které získá od spokojených zákazníků. Ani skvostná osobní prezentace, ani masivní propagace, ani nízká cena nezajistí dobrou reputaci odborného konzultanta. Dobrá reputace se buduje na základě dobře odvedené práce na zakázkách — tedy jak samotném řešení, tak přístupu konzultant k zadavatelům. Profesor Tomeš dobrou reputaci ve svém oboru rozhodně získal, sám ji přičítal tomu, že při své práci i postojích zůstal metodickým, odborně angažovaným a nestranným. Po roce 1991, kdy se odehrávala jeho největší konzultantská éra, zůstával politicky neangažovaným a snažil se vyhýbat zakázkám s pochybným zadavatelem. Tím si nejen vybudoval renomé odborníka (samozřejmě i řadu odpůrců), ale možná nevědomě poskytl možnost následovat jeho vzor v odborné práci jeho spolupracovníků.