

ВИДЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ

Предложение и отчет тренера-консультанта

Михаил ПРОНИН,

независимый тренер-консультант, г. Москва*



Как известно, во всяком случае, на интуитивном уровне, в процессе профессионального общения, в том числе и по поводу консалтинга или тренингов, мы имеем дело одновременно с четырьмя, как минимум, потоками информации (если говорить только об информации): потребности клиента, мое или ваше, коллеги, предложение ему - клиенту, сам товар или услуга и, наконец четвертое, - оплата и/или обратная связь от клиента... Где был прокол или успех? О чем рассказать? Что было главным на фоне имеющегося очевидного для меня, но не для коллеги или клиента? А может очевидное, фоновое и было главным?..

Вопросов много, ответов не меньше. Как пишут, шутят: два консультанта - три мнения...

Вот про все про это языком некоторых документов, а именно на нем и говорит с нами история, и готов поделиться...

Только немного фона несколько слов об истории проекта.

История в общем-то типичная. Клиент меня уже знал и видел в работе: как-то я принимал участие в качестве тренера в организованных им семинарах... Встретились по одному поводу, а результатом разговора стало мое предложение о помощи им в качестве тренера-консультанта с достаточно открытой повесткой работы. Организация и сдача отчета по проекту заняла шесть месяцев, включая три месяца самой работы...

Итак, заканчивается мой разговор с руководителем крупной некоммерческой организации и начальником ее отдела учебных программ. И с вами начинает говорить уже история...

- Ну, хорошо, Михаил, мы в общем-то согласны, давай... Но ты нам напиши, что ты будешь делать!

- Откуда я знаю, что я буду делать, - отвечаю.

- Это мы понимаем, но ты все равно напиши...

Предложение для Автономной некоммерческой организации "N" по консультационному сопровождению организационного развития отдела учебных программ

Программа установочных консультационных работ в области управления и организационного развития Отдела учебных программ АНО "N"

Предварительное задание на выполнение установочных консультационных работ в области управления и организационного развития Отдела
В ходе встречи руководителя организации и руководителя Отдела учебных

программ с Прониным М.А. (руководителем группы независимых тренеро-консультантов, КГ) было достигнуто взаимопонимание в том, что у руководства АНО "N" существует потребность в переводе Отдела учебных программ организации на качественно новый уровень работы.

В ходе рабочей встречи с сотрудниками Отдела учебных программ было установлено, что большинство из них нуждается в индивидуальной консультационной поддержке, направленной на улучшение личной и проектной результативности, эффективности и экономичности, включающей экспертное консультирование в сфере консалтинга, тренингов и особенностей обучения взрослых.

В результате проведенных обсуждений была достигнута договоренность о проведении установочного проекта по организационному развитию Отдела учебных программ АНО "N" продолжительностью 3 месяца, включающего одну выездную штабную сессию (тренинг-семинар), индивидуальное консультирование сотрудников Отдела учебных программ, подведение итогов и выработку предложений по дальнейшему продолжению настоящего проекта.

Особые условия проведения работ

В ходе встречи особых условий и ограничений на работы со стороны АНО "N" не высказывалось.

* Интервью с М. Прониным читайте в №2 журнала "ИнтерТренинг", ноябрь 2002 г.



Требования, пожелания (ожидания) заказчика о продолжении работ

Трехмесячный проект носит установочный характер: по его окончании будет принято решение о продолжении проекта, его дальнейших целях и ожидаемых результатах.

Обобщенное видение консультантов о возможностях совместной работы

Консультанты готовы помочь сформулировать цели организационного развития Отдела учебных программ АНО "N" на необходимую стратегическую глубину и согласовать ее с руководством организации. Мы готовы помочь разработать образ (модель) желаемого состояния Отдела учебных программ, провести диагностику ее текущего состояния, решить задачу ситуационного анализа - оценить расхождения между имеющимся и желаемым состояниями.

Мы готовы помочь выработать и осуществить соответствующую траекторию движения Отдела учебных программ от ситуации "как есть" в состояние "как должно быть".

Мы готовы оказать необходимую поддержку сотрудникам Отдела учебных программ АНО "N" в достижении их личных и профессиональных целей, обеспечивающих развитие организации.

Практическая специализация консультантов и их принципы ведения работ

Консультационная группа М.А.Пронина оказывает поддержку специалистам и организациям в решении, казалось бы, неподъемных управленческих задач, в работе с особыми случаями в управлении или управленческой казуистикой. Эти работы мы ведем преимущественно в сфере регионального и корпоративного развития, включая ассоциации, крупные некоммерческие организации и объединения. Мы занимаемся также организационным проектированием, разработкой и сопровождением проектов класса "PPP" (Private public partnership - Социально-коммерческих проектов). Все наши работы на уровне организаций нацелены на достижение качественного изменения в их состоянии: касается ли это выхода на новые стратеги-

ческие рубежи или перехода к потенциально устойчивому и предсказуемому управлению. В большинстве случаев речь идет о создании в организации механизма ее активного саморазвития, обеспечивающего гарантированный скачок в компетентности организации и ее сотрудников.

Принципы организации работ включают: проектный подход; опору на организационное развитие - на людей, и только во вторую очередь - на технологии или механизмы; наши собственные know-how, реализующие возможности параллельного проведения всех необходимых работ одновременно (организационные методы быстрого прототипирования изменений); интенсивный, импульсный характер работы (широкое использование групповых форм и методов работы, прицельные индивидуальные консультации).

Ценностные основания работы консультантов

Мы любим работать с организациями, опирающимися, в первую очередь, на людей, а не на технику.

Мы умеем учить людей, которые любят учиться, но не любят, когда их учат.

Мы можем работать со специалистами экстра-класса, которых уже трудно чему-либо научить.

Мы считаем - лучше знать, что делается, чем делать, что знаешь.

Технологические требования, пожелания консультантов

Работы необходимо начинать с установочных консультационных мероприятий, призванных выявить стартовую инновационную задачу актуальную для организационного развития Отдела учебных программ АНО "N".

При выборе инновационной задачи следует учитывать, что она должна быть лично интересна каждому сотруднику Отдела учебных программ АНО "N". Наше убеждение состоит в том, что личное и профессиональное развитие людей и организационное развитие неразрывно связаны. При формировании тех или иных ожиданий от работы тренеров-консультантов следует иметь в виду, что перевод чело-

века (организации) на качественно новый уровень работы занимает, как минимум, от 3 до 9 месяцев.

Предложение для Отдела учебных программ АНО "N": цели, результаты и программа работ

Цели (потребности) Отдела и его сотрудников

В организации созрела потребность в переводе работы Отдела на качественно новый уровень.

У сотрудников Отдела созрела потребность в совершении скачка в личной и профессиональной компетентности.

Цели, результаты и задачи программы установочных консультационных работ в Отделе

Провести экспресс-диагностику и анализ потребностей Отдела в области организационного развития.

Извлечь и визуализировать знания, интуицию и опыт сотрудников Отдела.

Провести работы, направленные на повышение "командности" Отдела.

Помочь передать молодым сотрудникам Отдела знания, чувство бизнеса и опыт старших коллег.

Помочь улучшить качество решений текущих оперативных задач Отдела.

Помочь руководителю Отдела перевести работу Отдела на качественно новый уровень работы.

Помочь сотрудникам Отдела совершить скачок в личной и профессиональной компетентности.

Помочь провести оценку достижений в организационном развитии Отдела и подвести общие итоги установочных консультационных работ.

Помочь подготовить предложения руководству АНО "N" о дальнейшем организационном развитии Отдела: установить цели, разработать необходимый состав, продолжительность, содержание ежеквартальных учебно-консультационных мероприятий, направленных на организационное и региональное развитие Отдела, личное и профессиональное развитие его сотрудников.

Программа установочных консультационных работ

Программа выездного тренинга-семинара (штабной сессии)

Цели тренинга-семинара (штабной сессии)

Выездной тренинг семинар преследует учебные, диагностические и проективные цели, направленные на оказание помощи руководителю и сотрудникам отдела в области организационного развития их Отдела.

Учебная программа тренинга-семинара (штабной сессии)

Общая продолжительность тренинга-семинара: 2 дня.

Одна часть учебной программы, по-видимому, будет сфокусирована вокруг следующих вопросов:

- Барьеры личного, профессионального и организационного развития.
- Современные концепции человека, профессионала и организаций.
- Пространство личного, профессионального и организационного развития.
- Пространство управления процессами изменений.
- Технологии организационного развития.

Вторая часть учебной программы будет ситуативно строиться вокруг текущих потребностей (ожиданий) ее участников. Предварительные встречи показали, что интерес сотрудников Отдела лежит в сфере организации и профессиональных тайн консультирования, учебно-тренировочной деятельности и обучения взрослой аудитории.

Особенности формирования окончательной программы штабной сессии

Тренинг-семинар будет проводиться в ситуативном дизайне, предусматривающем максимально возможную реализацию всех задач, стоящих перед руководителем Отдела, его сотрудниками и тренером-консультантом.

При необходимости возможна предварительная конкретизация программы за счет более точной расстановки акцентов.

Результаты тренинга-семинара (штабной сессии)

Ближайшие (непосредственные)

Протокол-отчет тренинга-семинара (штабной сессии).

Выбрана стартовая инновационная зада-

ча, подготовлен План работ по организационному развитию Отдела на 3 месяца. Планы личного и профессионального развития сотрудников Отдела на 3 месяца. План консультационного сопровождения работ на 3 месяца.

Отдаленные

Повышение уровня "командности" в Отделе.

Улучшение качества решений текущих оперативных задач Отдела.

Перевод Отдела на качественно новый уровень работы.

Скачок в личной и профессиональной компетентности сотрудников Отдела.

Аудитория (состав участников)

Руководитель и сотрудники Отдела, возможно, представитель руководства организации - около 12 человек.

Ожидания тренера-консультанта

Участники смогут углубить личное, профессиональное и организационное осознание.

Все получают удовольствие от работы.

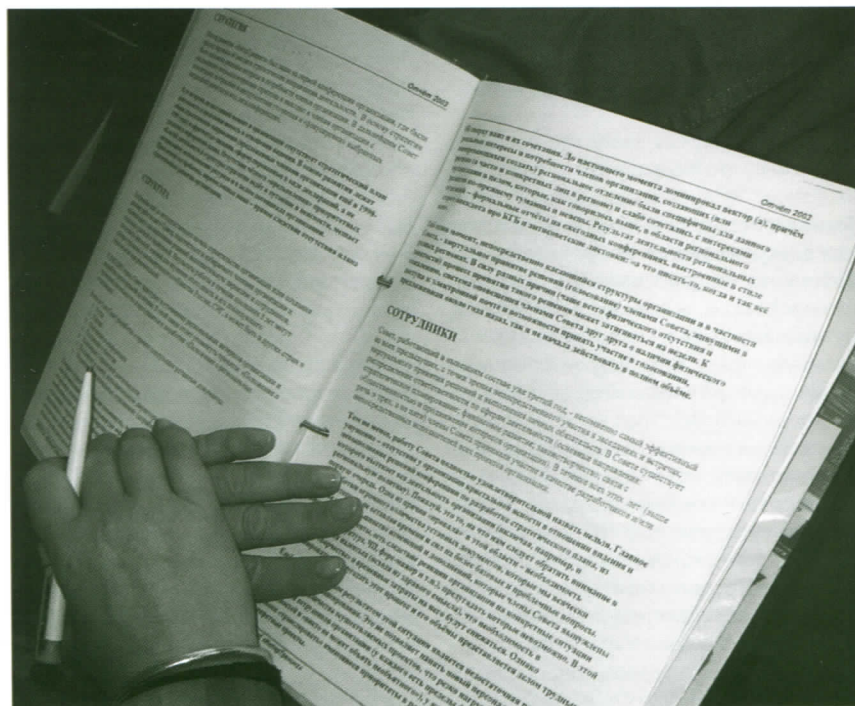
Отчет о результатах установочных консультационных работ в области организационного развития отдела учебных программ АНО "N"

Резюме

Работы проведены в полном объеме согласно плану, представленному в предложении консультантов: тренинг - семинар (штабная сессия) продолжительностью 3 дня (см. заключение), в котором приняли участие все сотрудники отдела, и 2 дня индивидуальных консультаций для сотрудников отдела по желанию (см. отчет).

Проведенные мероприятия позволили самоопределись ряду сотрудников, выйти из застоя и начать движение в желаемом для них направлении профессионального и личного развития, подтвердить собственные интуитивные представления и наблюдения. Повысили их решимость и самоуважение.

Работы обеспечили качественное улуч-





шение в работе отдела: чувство комфорта, большую функциональность межличностного взаимодействия, большую открытость коллег и "включенность" самих сотрудников в работу отдела в целом. По оценке руководителя отдела, работать ей стало легче.

Большинство участников отметили своевременность проведения данных работ, что подтверждается результатами организационной диагностики. В работе отдела приоритетны задачи, отдельный сотрудник и команда - на втором плане. Мероприятия позволили уделить внимание "традиционно второстепенному".

В деятельности организации присутствует дисфункция в виде "изолированности" отдела от деятельности организации в целом, требующая соответствующего внимания со стороны руководства.

Сотрудниками сформулирован целый ряд идей личного развития и реорганизации работы отдела. Остается открытым вопрос реальности и возможностей их продвижения в намеченных направлениях в связи с отсутствием четкости в стратегических приоритетах самой организации. Во всяком случае, в понимании таковых на уровне сотрудников отдела.

Рекомендации. Согласовать приоритеты развития организации с инициативой сотрудников и необходимыми преобразованиями в работе отдела.

Материалы оценки результатов тренинга-семинара (штабной сессии)

В ходе первой консультационной встречи ее участникам были заданы следующие вопросы:

- 1) Что изменилось после тренинга-семинара лично для вас? Для отдела? Для организации?
- 2) Как и насколько, по вашему мнению, эти изменения связаны с тренингом-семинаром?

Материал высказываний участников консультаций об оценке результатов тренинга-семинара

Что изменилось

Что изменилось для вас лично?

"Вышла из застоя".

"Пережила "посттренинговый синдром", в результате чего была попытка решения скрытого конфликта".

"Переживаю кризис статуса, в рамках которого стало тесно".

"Утвердился во многих своих мнениях, подтвердил свои позиции и установки...".

"Теперь у меня есть друг по семинару: так и здороваемся...".

"Увидел, что в моей работе закончился "этап экстенсивного развития"; необходимо идти "вглубь", находить новые возможности, ставить новые задачи и перед собой и перед преподавателями и перед студентами...".

"Стала более отважной...".

"Повысилось самоуважение...".

Что изменилось в отделе?

"Коллеги открылись - стали более понятными...".

"На "летучках" стала чувствовать себя более комфортно и включенно...".

"Увидела работу коллег...".

"Стала больше заниматься работой отдела и интересоваться ей".

"Стали более функциональными отношения внутри отдела: меньше случайных конфликтов из-за нестыковок в понимании и пр.; большее расслоение появилось; из-за большего понимания друг друга и сути дела стало даже как-то скучнее (в хорошем смысле)...".

"Стали видеть ближайшие перспективы... Зоны неизменного и того, что может поменяться...".

"На коллектив снизошло "большое откровение" - наше сообщество объединяет отношение к делу, которое мы делаем... И с этим пониманием теперь жить дальше и работать...".

"Стало комфортно...".

Что изменилось в организации?

"Увидели, что руководство по крайней мере озабочено перспективами развития и думает над этим... Стали видеть перспективу и притягивать ее...".

"Пора начинать делать то, что задумано...".

"Вскрылись проблемы...".

Как и насколько, по вашему мнению, эти изменения связаны с тренингом-семинаром?

"На семинаре люди сформулировали свои позиции по самым разным вопросам и стали действовать, исходя из них. Я увидел, что не только у меня есть некие позиции, но и у других... И стал их учитывать при взаимодействии. Новые отношения начались на семинаре".

"Стало ясно, что наши трения - это основа тех самых "почек", о которых мы заговорили на семинаре".

"Да в этом (в том, что сотрудник перечислил - прим. мое, М. Пронин) более всего помог семинар".

"Пора начинать делать то, что задумано...".

"Все было вовремя...".

"Несомненно".

"Пока не вижу никаких изменений...".

