



Итоги одной конференции, или что может «Открытое пространство»

Если вам как консультантам доводилось сталкиваться с ситуацией, когда ожидания заказчика настолько велики по объему и противоречивы по сути, что не вписываются, на первый взгляд, ни в какие традиционные форматы работы, то эта статья для вас. Оцените таблицу с ожиданиями заказчика – и посмотрите, каким образом консультантам удалось ни одно из этих ожиданий не оставить без внимания. **Михаил ПРОНИН**



Диспозиция

Свое первое Открытое Пространство я провел шесть лет назад от безысходности... Когда заказчик сформулировал перечень требований к своей региональной конференции, то я интуитивно понял, что без этой технологии мне с коллегами с такой задачей не справиться. В статье представлены результаты и эффекты проведенного нами Открытого Пространства, и их оценка. Но обо всем по порядку.

Итак, шесть лет назад волею судьбы одна из компаний, специализирующаяся на реализации социально-коммерческих проектов (на западе чаще используется аббревиатура PPP – Public Private Partnership), обратилась с просьбой помочь провести региональную конференцию с участием представителей ее отделений из европейской части России. Также они хотели пригласить некоторых своих клиентов и партнеров. Так как собирались все: и центральный офис, и топ менеджеры отделений, то руководству организации хотелось как-то уместить все в «один флакон» – решить все вопросы одновременно:

Хотелось бы общаться на языке обыденных форм, без консультантской зауми...

и срочные, и важные, и главные (перспективные). Желание вполне естественное и понятное. При этом сам заказчик задавался вопросом: как соединить доклады руководителей и всех желающих, потребность во взаимном обучении и обмене опытом, и отдых, в конце концов. Ехали-то на море все-таки. Мы, консультанты, начали с традиционной организационной диагностики. Результатом ее проведения стал перечень пожеланий и ожиданий руководства организации, руководителей отделов и ключевых сотрудников от конференции-семинара. Весь материал высказываний занял 2,5 страницы мелким шрифтом. В этой статье мы приводим лишь некоторые из них, см. таблицу 1.

Таблица 1. Требования и ожидания заказчика от семинара-конференции.

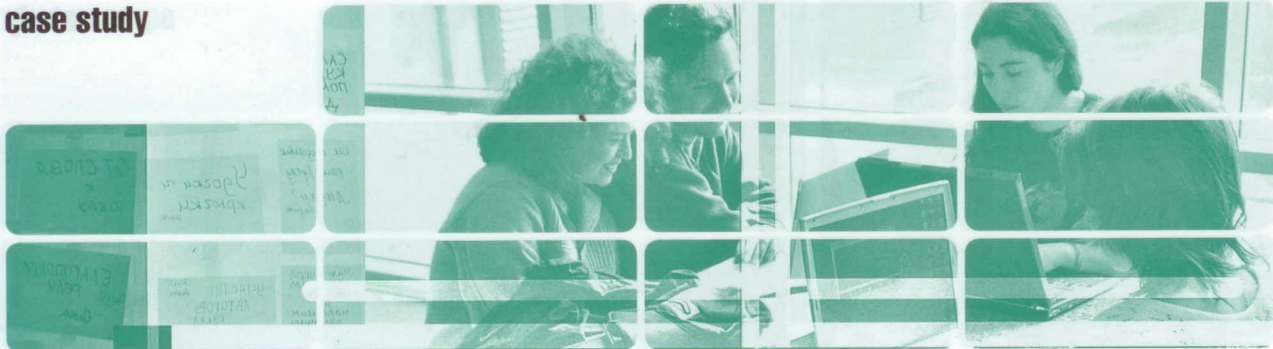
Общие требования

- желаемый стиль работы – свободный и формальный (организованный)
- предусмотреть возможность отдохнуть
- оставить свободным время после ужина
- общаться на языке обыденных форм (без консультантской зауми – прим. автора)

Требования к содержанию (темам)

- семинар посвящен социальному управлению: есть организационная и философская часть
- в работе семинара-конференции должна прослеживаться связь с миссией организации: про ведение социальных программ или социальное развитие
- провести тематический семинар (круглый стол, рабочую группу) по социальной политике в регионах
- довести до регионов изменения в учетной и финансовой политике
- необходимо ознакомить регионы с новой структурой организации. ➔

case study



- регионы просят рассказать, как работать
- передать регионам знание работы с налоговыми органами
- основная задача – передать максимальную информацию от начальников управления представителям регионов
- отсутствует определенная технология организации деятельности в филиалах, центрах, управлениях: поработать эту проблему

Требования к организации

- выступление руководителя в первый день (1 – 1,5 ч)
- организовать круглый стол с высшим руководством
- организовать работу на семинаре в активном, тренинговом режиме
- простроить общение между участниками по передаче «передового» опыта (пример: поволжский «куст»)
- обеспечить возможность работы в малых группах
- предусмотреть время на вопросы-ответы

Ожидания ближайших и отдаленных результатов мероприятия

- из экстенсивного процесса превратить организацию в интенсивную систему деятельности
- снизить риск возникновения противоречий между коммерческой и социально-благотворительной деятельностью
- снизить риск возникновения противоречий между коммерческой и социально-благотворительной деятельностью
- развитие объединения (прием новых людей, «подключение» регионов и т.п.) сталкивается с проблемой передачи «неписаных» законов, «духа» организации ее новым членам: хотелось бы это все как-то передать
- у региональных представителей должна укрепиться мысль, что мы – одна команда
- в результате должны быть ясные и понятные для всех задачи
- обеспечить развитие объединения через организацию дочерних предприятий в регионе (на основе зачетных схем)
- разделить вопросы на долгосрочные

и краткосрочные

- выйти на уровень влияния компании на экономику России
- обеспечить экспансию компании на рынке (конкуренция на рынке существует)
- создание крупных региональных отделений, создание отделений в крупных городах
- хотелось бы, чтобы возникла команда, договориться о взаимодействии в команде
- общее пожелание: получить результат, спроектировать будущее

Пожелания консультантам

- «Чтобы предложили некую конструкцию, концепцию семинара».
- «Чтобы консультанты внесли вклад в видение развития организационной структуры объединения, помогли «создать форму для нашего содержания».
- «Остался нерешенным вопрос по форме проведения семинара. Ждем решения от консультантов».
- «Чтобы сняли «головную боль» от этого семинара. На нем мы (руководители) должны работать с нашими людьми, а не заниматься его ведением».

Мероприятие должно помочь разрешить (облегчить) следующие проблемы и затруднения в организации

- Эффективной связи с регионами и дочерними предприятиями
- отсутствие глобальных стратегических и других планов у руководства и осведомленности о них сотрудников.
- «Каждый работает сам на себя, а не на «семью».
- Не выбрали путь, по которому организация пойдет дальше: корпорация или холдинг.
- «Складывается впечатление, что представление о ситуации в организации у руководства не адекватное».
- «Как избавиться от хаотичного, импульсивного, тоталитарного и адаптивного стиля управления большой организацией, превратив его в динамичный, агрессивный и упреждающий».

Прочитали? Ну, и как вам?.. (А это ведь далеко не всё...)

Нас, например, особенно потряс пункт «Желаемый стиль работы – свободный и формальный (организованный)». Когда мы показали руководителям перечень желаемого, от них последовал вопрос: «Это все мы хотим?»

– Да, это то, что ваши сотрудники и вы сами, если свои слова узнаете, высказали в качестве ожиданий, пожеланий...

– Мы что, сумасшедшие что ли?

– Да нет, это мы, консультанты, – сумасшедшие, так как готовы это все вам обеспечить.

– Ну, что ж, – произнес менеджер, отвечающий за мероприятие. – Я умываю руки.

– А вы беретесь? – с подозрением глядя на консультантов, спросил руководитель.

– Да.

– ... И что будете делать?

– Сделаем Open Space – «Открытое пространство».

– Какой такой «спэйс»?...

Опускаем всю подготовку к конференции – это отдельная тема. В итоге получилось вот что.

Как проходило мероприятие

Конференция работала два дня, в ней приняли участие более 60 человек.

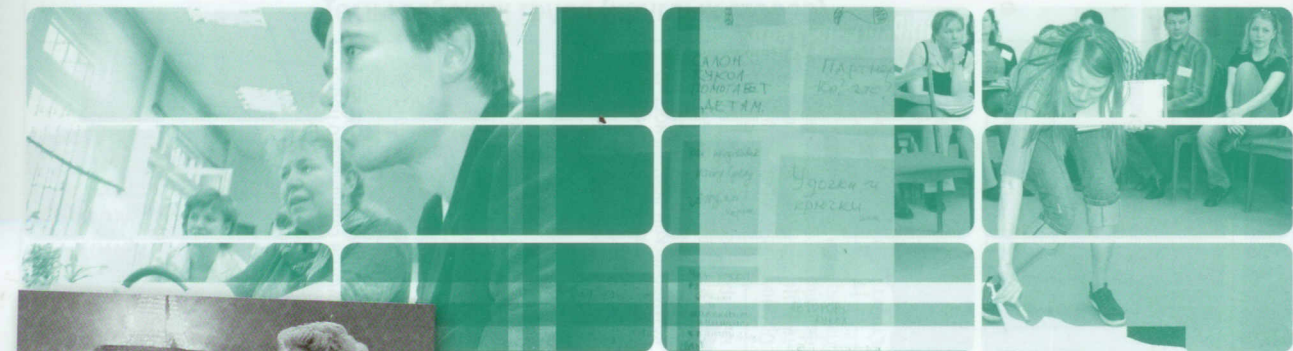
Продолжительность мероприятия составила в первый день 4 ч 5 мин, во второй – 9 ч 25 мин (в общей сложности – 13 ч 30 мин). В третий день, так как всё, что хотели, уже сделали, удалось отдохнуть и осмотреть достопримечательности.

Конференцию вели 4 фасилитатора:

Пронин М.А и Аннин И.Р., ассистенты ведущих – Липкина В. и Гринберг Н.

Хронология и основные события семинара-конференции

- 1) Торжественное открытие. Выступление президента компании.
- 2) «Добро пожаловать в «Открытое пространство». Открытие Open Space и представление технологии.
- 3) Рабочие группы семинара-конференции.
- 4) Круглый стол с президентом компании.
- 5) Закрытие «Пространства».
- 6) Подведение итогов семинара-конференции. Выступления руководителей



Заказчик задавался вопросом: как соединить в одном мероприятии доклады руководителей и обсуждение вопросов, важных для участников, обмен опытом, обучение и отдых

компании и всех желающих. Выработка рекомендаций (пожеланий) по схеме «что понравилось?» и «что можно было бы улучшить?».

- 7) Торжественное закрытие семинара-конференции.
- 8) Банкет.
- 9) Свободный день. Экскурсии.

Отход от классической технологии

Как известно, технология «Открытое пространство» дает возможность каждому участнику мероприятия поднять те вопросы и темы, которые он считает актуальными, и обсудить их вместе с коллегами в малых группах. Таким образом, добрая половина ожиданий заказчика реализовалась именно в этом формате. Но чтобы ответить на потребность заказчика в обсуждении совершенно конкретных важных для него вопросов, консультанты приняли решение предусмотреть возможность заявления «обязательных» тем, которые сформулировал заказчик. Конечно, это в определенной степени было отходом от классической технологии, но не от жанра или от духа «Открытого пространства». Часть обязательных вопросов обсуждалась всеми участни-

ками мероприятия, часть – в параллели с другими темами, заявленными участниками мероприятия. Таким образом были соблюдены интересы всех сторон, участвовавших в семинаре-конференции, сотрудники и партнеры организации получили возможность обсудить важные для них вопросы, а руководство – донести до людей необходимую информацию.

Итоговая оценка

Оценка семинара-конференции, как мы уже сказали выше, проводилась при подведении итогов мероприятия по двум позициям: «Что понравилось участникам?» и «Что можно улучшить в следующий раз (рекомендации)?». Результаты обобщены в таблице 2.

Таблица 2. Выводы и рекомендации участников о семинаре-конференции.

Что понравилось?

- 1) Все.
- 2) Новый опыт.
- 3) Оптимальная форма проведения.
- 4) Спокойная обстановка.
- 5) Не произошли конфликты.
- 6) Высокий научно-технический подход; высокий уровень.
- 7) Живая работа.
- 8) Всегда работа мысли.
- 9) Все были вовлечены (довольны или не довольны, но активны).
- 10) Все участвовали в исследовании.*
- 11) Хорошая тенденция, которая должна перерасти в традицию.
- 12) «Мы умные».
- 13) Работа ведущих, которые стали, как свои.
- 14) Методы консультации помогли.
- 15) Есть эффект от семинара, причем, пролонгированный; особенно для регионов.
- 16) Чувство ответственности участников.
- 17) Нарботан совместно понятный аппарат.
- 18) Методы сбора информации у ведущих.
- 19) Смена ведущих в группах.
- 20) Наблюдение, в том числе и в регионах (была возможность увидеть ситуацию в целом, в том числе и в регионах).

- 21) Инструментарий ведущих.
- 22) Проведен анализ документов компании за 5 лет.
- 23) Даны выводы и рекомендации.
- 24) Стали ближе.

Что можно изменить/улучшить в следующий раз?

- 1) Давать базовую информацию в начале работы.
- 2) Менять местами темы.
- 3) Если информация важна всем, то обсуждать ее всем коллективом, без деления на группы.
- 4) Совместить круглый стол и группы.
- 5) Предусмотреть «телесные» и «мозговые» разгрузки (психологические тренинговые элементы).
- 6) Предусмотреть «будильник» для участников (методы «взбадривания»).
- 7) Надо с консультантами работать как с партнерами.
- 8) Нужны бэйджики.
- 9) Нужна не статичная кинокамера (несколько кинокамер, в том числе и подвижная).
- 10) Проводить предварительный опрос отделений и регионов об их потребностях, интересах.
- 11) Сделать и поставить на мероприятии стенд: история развития компании.
- 12) Расширение ответственности за семинар и на регионы.
- 13) Начинать раньше.
- 14) Проблематику довести до регионов заранее.

Из таблицы результатов видно, что понравившихся моментов больше чем тех, что можно было бы улучшить (24 положительных утверждения против 14 рекомендаций).

Позитив

Участники отметили спокойную атмосферу, высокий уровень и научно-технический подход, оптимальную форму проведенного мероприятия (17 % высказываний в разделе «что понравилось»). Увидели его полезную управленческую новизну. ➔

*Участники расценили, что консультанты во время семинара-конференции смогли провести исследование организации и продемонстрировать его результаты.

case study



Высоко оценили организацию своей собственной работы, свою активность и самих себя. Самая большая группа понравившихся моментов (7 из 24, или 29%) относится к самооценке участников. Это может свидетельствовать, с одной стороны, о высоком настрое на совместную (командную) работу, а с другой, говорить об их потребности в оценке со стороны коллег и руководителей. Поэтому в протокол (формат) подобных мероприятий было бы целесообразным внести элементы «благодарности», «чествования», «праздника» или «награждения», которые, к сожалению, отсутствовали на данном семинаре-конференции. В связи с этим, решение провести последний день семинара «свободно» можно считать вполне оправданным. На втором месте по численности (25% высказываний) стоит оценка результатов работы семинара-конференции. Причем оценены не только «материальные» результаты, но и элементы командного духа: «наработан совместно понятийный аппарат», «стали ближе». Большая численность данной группы высказываний может свидетельствовать о высокой нацеленности членов организации на результат. Три высоких оценки относятся непосредственно к ведущим семинара (консультантам), касаясь их инструментария. К качеству работы консультантов можно отнести также пункты «оптимальная

форма проведения», «высокий научно-технический подход, высокий уровень». Три высказывания можно отнести к оценке мероприятия в целом: «понравилось все», «есть эффект от семинара, причем пролонгированный, особенно, для регионов» и мнение, которое можно отнести к рекомендациям: «хорошая тенденция, которая должна перерасти в традицию».

К чему стремиться?

Высокую общую оценку подтверждает анализ пожеланий участников («Что можно улучшить/изменить в следующей раз?»). Прежде всего, участники отметили необходимость заблаговременной предварительной подготовки регионов к такому мероприятию. Большая группа рекомендаций относится к организации самой работы семинара-конференции (43% высказываний в этом разделе). Часть рекомендаций носит, скорее, подтверждающий характер – так и должно происходить: «менять местами темы», «совместить круглый стол и группы», «давать базовую информацию в начале», – так как все эти элементы присутствовали в технологии проведения. Высокая результативность семинара-конференции, активность участников (по их оценке) привели к появлению рекомендаций включать элементы, направленные на отдых, расслабление и восстановление работоспособности. Не хватало участникам и карточек с их именами. Возможно, это следствие не проведенной до конца процедуры «знакомства» в начале события. Рекомендация «подготовить стенд истории развития компании» говорит сама за себя и подтверждает предположение о высокой ценности для членов организации «командного духа» и «самооценки».

Как готовить подобные мероприятия

Проанализировав высказывания участников и собственные наблюдения, мы сформулировали следующие рекомендации по подготовке к подобным мероприятиям компании.

- 1) Изучить заранее потребности регионов.
- 2) Определить темы, место, дату проведения и заранее разослать по регио-

нальным представительствам. Получить подтверждение.

3) Определить ответственных исполнителей за проведение мероприятия.

4) Подводить итоги в конце каждого рабочего дня и мероприятия в целом.

5) Предусмотреть:

- подготовку отчетов (протоколов) работы малых групп ежедневно вечером
- стимулирование, поощрение участников и групп (команд): призы и пр.
- схему мероприятия
- психологические разгрузки
- проведение процедур «знакомства» и «бейджи»
- проведение круглых столов вечером по заранее подготовленным темам.

6) Подготовить стенд истории компании.

Рекомендации эти весьма универсальны и могут пригодиться при подготовке подобных мероприятий в других компаниях.

Оценка качества семинара-конференции на основе степени удовлетворения потребительских требований

Чувство качества возникает у клиента в результате максимально полного удовлетворения его потребностей, которые он предъявляет к товару или услуге. Как инструмент оценки степени удовлетворения мы применили подход, называемый «Структурирование функции качества» (СФК).

Потребительские требования (их перечень) и инженерные (технологические, специальные, в целом, можно сказать, профессиональные) требования – основные компоненты СФК.

Потребительские требования к семинару-конференции были собраны консультантами на этапе подготовки к мероприятию (см. таблицу 1).

Инженерные характеристики услуги состоят из тематических выступлений и рабочих групп по направлениям, круглого стола президента компании, технологии проведения мероприятия и других технологических особенностей. На этапе подготовки к семинару-конференции клиентом было высказано около 60 противоречивых требований к услуге (например, таких как: активно поработать и хорошо отдохнуть). Этот перечень ожиданий оказался далеко не полным:



Михаил Пронин

– партнер и научный руководитель проекта www.cursus.ru Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов, в рамках которого созданы три школы: Директора по развитию, Помощника руководителя, Тренеров и консультантов по управлению. Разработчик и практик применения технологий, помогающих развитию людей, организаций и территорий. Кандидат медицинских наук, старший научный сотрудник, руководитель исследовательской группы «Виртуалистика» Института Философии РАН, www.virtualistika.ru.

Практическая специализация: подготовка лидеров и команд к решению специальных задач; неподъемные управленческие задачи; особые случаи в управлении; управленческая казуистика.

Темы рабочих групп (круглых столов)

Требования к содержанию (темам) семинара-конференции	Технология социального проекта: от разработки до отчета.	Структурное строительство организации в регионах.	Перспективные проекты.	Социальное трудоустройство.	Постановка бухгалтерского учета, учитывающая специфику благотворительной организации в сочетании с коммерческой деятельностью.	Создание производств народных промыслов.	Организация и реализация текущего и перспективного финансового планирования с партнерами.	Структура реабилитационного учреждения.	Региональная касса взаимопомощи.	Медико-психологические центры.	Перспективы.	Региональная рабочая группа.	Юридическое обеспечение.	Хроника семинара.
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Семинар посвящен социальному управлению: организационная и философская часть.	X	X	X	X	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x
В работе семинара-конференции должна проследиться связь с миссией организации: проведение социальных программ или социальное развитие.	X	X	X	X	x	x	x	X	X	X	x	X	x	x
Провести тематический семинар (круглый стол, рабочую группу) по социальной политике в регионах.	X	X	X	X	X	X	X	X	x	X	x	X	x	x
Довести до регионов изменения в учетной и финансовой политике.	x	x	x		X	x	X				x	x	x	x
Необходимо ознакомить регионы с новой структурой организации.	x	X	x		X		x				X		x	x
Передать регионам знание работы с налоговыми органами.	x	x	x	x	X	x	X				x	x	x	x
Важно передать опыт по зачетным схемам. Рассказать региональным представителям, как можно сделать бизнес.	X	x	X	x	X	x	X	x	x	x	X	X	x	x
Большое значение уделить идеологии, т.к. коммерческая деятельность - основа для благотворительности.	X	x	X	X	X	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Центр ремесел - один из примеров разделения деятельности внутри организации. Передать опыт.	x	x	X	X	X	X	x	X	x	x	X	X	x	x
Задача-минимум работы финансово-бухгалтерской группы: передать информацию по проблемам составления баланса и отчетов.			X		X		X		x		X		X	x

Таблица 3. Матрица связей ожиданий, требований руководства компании к содержанию конференции с темами рабочих групп (круглых столов) семинара-конференции.

на самой конференции регионы высказали дополнительные пожелания. В этой статье мы приводим оценки заказчика лишь по некоторым (точнее - по 10) потребительским требованиям, предъявленным к содержанию мероприятия (см. таблицу 3). В полный отчет консультантов вошла такая таблица по ВСЕМ требованиям заказчика. Но по очевидным причинам мы не можем привести ее здесь. Из анализа таблицы становится понятно, что каждое мероприятие семинара-конференции (рабочие группы,

круглые столы и др.) внесло тот или иной вклад в удовлетворение потребностей. Ни одно из ожиданий заказчика не осталось без внимания. Таблица дает понимание того, какими возможностями располагает технология «Открытое пространство».

Вместо заключения

Конечно, по результатам работы и проведенного анализа мы как консультанты выдали заказчику рекомендации и прочее. Полагаю, что их можно оставить за скобками.

Условные обозначения:

Пробел - отсутствие связи
 X - слабая положительная связь (+ 0.5)
 X - сильная положительная связь (+ 1.0)

Важнее было в данной статье осязаемо продемонстрировать габариты и возможности «Открытого пространства», его эффекты и результаты. Извините, если это все было сделано сухо и на языке итоговых протоколов. ■

Статья подготовлена в рамках проекта Российского гуманитарного научного фонда, грант № 06-03-00588а.

Задать автору вопросы: virtus@mail.ru
 Узнать, какие еще неподъемные задачи способен решить автор: www.cursus.ru