

# КОНСАЛТИНГ ГЛАЗАМИ ТРЕНЕРА

*Алексей Бодунген,  
Тренинг-центр «Голубка», Москва*

Совсем недавно, в одной неподалеку расположенной стране...

Довелось мне по приглашению крупной некоммерческой организации провести несколько консалтинговых сессий по организационному развитию и, в числе прочего, работать с группой сотрудников и партнеров над разработкой стратегического плана. Этот опыт стимулировал некоторые размышления по поводу тренинга и консалтинга вообще, их природы, сущности и ролей, которым они предназначены.

Собственно, что мне не давало покоя, так это ограничения и того, и другого инструмента организационного развития. Говоря об организационном развитии (ОР), мы, прежде всего, имеем в виду разработку и внедрение позитивных изменений, с точки зрения функционирования организации и качества результатов ее деятельности. В роли вовлеченных, или, если хотите, заинтересованных лиц процесса ОР выступает несколько групп, но сегодня хотелось бы поговорить о двух из них, которые по всем признакам являются первичными (основными): о сотрудниках организации и о специалистах по ОР (чаще всего – внешних, хотя, разумеется, бывают и исключения).

Для начала, я предложил бы несколько базовых условий, без которых достаточно сложно, если не невозможно, произвести осмысленные изменения:

1. Осознанная потребность в изменениях.
2. Информационно наполненное понимание текущей организационной ситуации.
3. Ясность в отношении того, что менять, и на что менять
4. Четкое видение последствий (на организационном и персональном уровнях), к которым приведут изменения
5. Создание плана конкретных действий и последовательное его выполнение
6. Мониторинг и оценка

Если мы принимаем такой список условий, то достаточно легко выйти на традиционное распределение ролей и ответственности, которые имеют место в процессе ОР:

- Руководитель и менеджеры организации отвечают за выполнение плана, качество достигнутых результатов, мониторинг и оценку.
- Консультант обычно отвечает за диагностику организации, работу (естественно, совместную с топ-менеджерами) по целеполаганию и предложение наиболее адекватных схем изменений и механизмов их реализации.
- Тренер, как существо красивое, но залетное, отвечает за «ураганное кормление» знаниями и умениями тех сотрудников, которые в этом нуждаются, исходя из стоящих перед организацией задач.

Опять же в качестве предложения, можно сформулировать те **цели**, которые обычно преследует (и декларирует) каждая из групп, «ввязавшаяся» в процесс изменений. С поправкой на то, что реальные цели людей в конкретной ситуации могут быть крайне далеки не только от предложенных ниже, но и от сферы ОР вообще. И то, что находится в области этой поправки, мы назовем желаниями или, что будет точнее, **интересами**.

Итак,

*Цели руководства* организации и *цели сотрудников* можно связать с организационными целями; что-то из сферы эффективного управления, качества продуктов и/или услуг, работы с клиентами и т.п. То есть, все достаточно логично, прогнозируемо и ожидаемо. На первый взгляд. Потому что в реальности интересы имеют тенденцию доминировать над декларируемыми целями. И потому, что интересы гораздо менее поддаются прогнозированию, чем очевидные (декларируемые) цели.

*Цели консультанта* и *тренера* тесно связаны с их техническим заданием (terms of reference). Для одного это – предложить наиболее приемлемую схему развития организации; для другого – обеспечить (транслировать) сотрудникам необходимый уровень знаний и практических умений в ограниченные (иногда весьма ограниченные!) сроки. Интересы же, естественно, варьируются; от простого желания понравиться (и как специалист, и как личность), до создания прочной основы для долгосрочного сотрудничества с организацией.

Когда же все это начинает взаимодействовать на поле ОР, неизбежно возникает несколько сложностей, вызванных как объективными ограничениями, так и субъективными факторами, в основном личного характера.

Несколько иллюстраций из практики. Работая с одним из среднеазиатских операционных фондов (хотя подобный по сути опыт есть и в истории моей работы с российскими и международными НКО), я столкнулся с тем, что в организации наблюдается достаточно явная доминанта руководителя. Само по себе это нормально, и примеров тому можно найти предостаточно. Но, если такая доминанта имеет место в организационной среде без традиций открытости (с смысле работы с проблемами разного характера, прежде всего, касающихся профессиональных и личностных взаимоотношений), такое положение чревато, как минимум опасностью постоянного присутствия «второго дна» в организационных целях разного уровня. То есть то, что декларируется, в лучшем случае, не является разделяемым со стороны всех (или ключевых) сотрудников, а то и просто не осознается. Действительно, зачем вдумываться, если не можешь ни на что повлиять, даже высказать мнение – действие, сопряженное с риском быть непонятым (или увидеть демонстрацию непонимания, что еще досаднее).

Работа с организационными целями в подобной ситуации сопряжена с потенциальными трудностями. И они связаны не с тем, что консультанта не понимают, например. Наоборот, многие-то его отлично понимают, поэтому сопротивляются изо всех сил. А, поскольку использовать логически обоснованные аргументы «против» затруднительно (если, конечно, консультант работает с целями достаточно глубоко и профессионально), в ход идут инструменты из арсенала «Мадридского Двора», направленные, как правило, в консультанта лично. И он несет сразу несколько дополнительных рисков:

Стать в глазах сотрудников организации, с которой работает, фигурой масштаба шварцнеггеровского «терминатора». «Вы пришли, чтобы разрушить все, что мы с таким трудом построили». Не доводилось слышать такого? Если нет, вам сильно повезло.

Вариант два, тоже распространенный: никаких взрывов эмоций, просто тихий саботаж. В таком случае можно в какой-то момент обнаружить, что тебя сделали «козлом отпущения». Особенно это характерно для ситуаций, когда процесс ОР не осознан сотрудниками и руководителем, а «спущен» сверху (например это – настоятельная рекомендация основного фонда-донора).

И, наконец, коронное: «Мы Вас, конечно, уважаем, но вы не понимаете (не знаете) *специфики* нашей работы.» То есть, говоря по-простому, посыл такой – вы, господин консультант, недостаточно профессиональны, чтобы разобраться в наших проблемах.

Я клоню-то вот к чему: побывав несколько раз в подобных ситуациях, и разрешив их, как мне кажется (и с точки зрения результата, в первую очередь), достаточно конструктивно, я поймал себя на том, что в моменты «разруливания» я действую исключительно в тренерской парадигме, – работаю с сопротивлением, с эмоциями (иногда действительно сильными), по ходу дела помогаю группе разрешать возникающие конфликты (если бы мне кто-нибудь сказал раньше, что в ходе консалтинговой сессии мне придется применить такой инструмент, как «картография конфликта», чтобы снять противостояние группа – сведущий, я бы весело посмеялся такой шутке. Ан нет, всякое случается!). И если представить в подобных ситуациях классического консультанта, – профессионального, умного, и искреннего, но не владеющего тренерским инструментарием, – то его просто становится жалко. Но это полбеда, в конце концов, он за это деньги получает. Только ведь от того, как работать с группой, на 90% зависит уровень и качество результата для самой организации-заказчика. А это уже не личная сфера, а поле профессиональных интересов консультанта.

Что для меня это все значит:

Прежде всего, хочется обратить внимание на уровень задач из области ОР, поставленных консультанту и тренеру. В силу специфики (и в смысле профессиональной парадигмы, и стандартного инструментария), работы большинства тренеров и консультантов, часть задач в принципе не может быть решена и теми, и другими, поскольку «по плечу» или только тренеру, или только консультанту. Например: работа консультанта чаще всего не направлена на обеспечение условий для обучения, а тренер чаще всего (многие, надеюсь, согласятся, что в сфере оценки потребностей в обучении далеко не все в порядке) не имеет диагностической информации в объеме, достаточном для предметного разговора о конкретных организационных проблемах.

Кроме того, в сфере организационных изменений, как я пытался показать на примерах, всегда есть муть сопротивлению, природу которого консультант не всегда может понять, и уж совсем редко может с этим конструктивно работать, особенно, если сопротивление, в том числе, выражается в сильных эмоциональных проявлениях.

В то же время, преимущество работы организации с одной и той же командой специалистов (или с одним и тем же специалистом) в ходе программы по ОР, представляются очевидными. И, с точки зрения пользы для организации (а попутно и «облегчения» тяжелой доли консультанта и тренера), было бы полезно провести некое «скрещивание» этих близких, по сути, профессиональных сфер – консалтинга и тренинга.

Области такого «скрещивание» можно обсуждать, но, на первый взгляд, основное – это

*Тренерам:*

- Привнесение парадигмы «сопровождения клиента» в работу тренера;
- Развитие у тренера более общего, организационного видения (тренер работает не с процессами, а с людьми; отсюда – значительная виртуальность происходящего на тренинге);
- Расширение «консалтингового» инструментария: диагностика, коррекция организационных процессов и т.п.

*Консультантам:*

- Привнесение парадигмы «личностных изменений» в работу консультанта (ни один процесс не будет запущен должным образом, если нет мотивации исполнителей);
- Работа не с процессами – работа с людьми *над* изменением процессов

Мало того, в воздухе уже витают идеи, как именно этого можно добиться. Но это – совсем другая история.