Організаційне консультування та його підводні камені: ексклюзивне інтерв'ю з Джо Тьопфером

Одним з спеціальних гостей III-го Ярмарку інституційного розвитку став Джо Тьопфер, експерт з інституційного розвитку та розвитку спроможності організацій з 15-річним досвідом, один з співзасновників ГУРТ Інтернешнл Тренінг Груп, представник Future Search Network. Власне, під час Ярмарку Джо провів світове кафе для консультантів з організаційного розвитку на тему ролі консультанта в інституційному розвитку організацій, що трансформуються.



Після завершення Ярмарку, у неформальній атмосфері мені вдалось взяти коротке інтерв'ю в Джо, під час якого ми спробували поговорити як про організаційний розвиток так і про таку специфічну професію як "консультант з організаційного розвитку".

Цим матеріалом, ми б хотіли розпочати цикл авторських аналітичних публікацій, які висвітлюють різноманітні аспекти оргрозвитку та зацікавити потенційних авторів до створення власних матеріалів та їх публікації на порталі ГУРТ.

Джо, кто такой консультант по организационному развитию в Вашем понимании?

Если говорить по-простому, то это человек, которого ты, вроде бы, не замечаешь. Его воздействие минимальное, но эффект от этого воздействия очень большой. При аналогичном подходе существуют разные типы консультантов. Один тип подобен сёрферу. Например, идет волна, и ты на ней катаешься, но энергию, которая возникает, ты не контролируешь, идешь вместе с бегущим потоком. Таким образом, создается эффект на базе того, что есть. Есть и другой тип, из области садоводства. К примеру, растет красивое растение, ты ведь не берёшь его и не смотришь на корни, но знаешь, что иногда нужно немножко воды, удобрение и так далее. Самим процессом ты не управляешь, но знаешь условие, которое нужно создать для того, чтобы это растение выросло.

Когда возникает потребность в консультантах? Почему существует такое явление, как консультант по оргразвитию, и для чего вообще нужен человек, который помогает развиваться? Откуда взялись консультанты?

Это глубокий культурологический вопрос. В каждой культуре всегда были консультанты: иногда они назывались шаманами, иногда врачами. Один из архетипов профессий – это своеобразный лечебник, который помогает решать те или иные проблемы, и в каждой культуре есть такая профессия, и также в нашем мире есть необходимость иногда консультироваться. Мы предлагаем просто фон, экран, а наши клиенты кладут на нас некоторые функции, которые мы выполняем за них.

Кто, как правило, становится консультантом по оргразвитию и каким образом это происходит?

Если говорить о моём личном примере, то это очень простая история. Я осознал когда-то, что не могу работать в организации. Т. е. мои взгляды и мои интересы не вписывались в мои должностные функции или обязанности, которые я выполнял в организации, тогда я понял, что, наверное, не способен работать, как член организации или ее сотрудник. Для меня более естественно влиять на ситуацию извне. В таком случае я смогу вкладывать все свои ресурсы. Как сотрудник организации, я не способен раскрыть весь свой потенциал. Я это понял и, соответственно, пошёл на консультирование.

Во время Ярмарки у тебя была сессия по консультированию организации, которая трансформируется. Какова роль консультанта сегодня, когда изменения происходят очень быстро, и нужно постоянно быть в теме, но в то же время искать эффективные инструменты для того, чтобы организация была успешной?

Я не читал никаких лекций, а задавал вопросы, которые мне самому интересны. Я нахожусь в постоянном поиске чего-либо и, задав такие вопросы, я узнавал у наших участников, которые там собрались, какие они используют подходы, техники, методики и так далее, какую роль они для себя выбирают. Мне было безумно интересно с ними об этом говорить. Это собственный интерес к делу, а также интерес к общению с коллегами, которые работают при других условиях, в другой стране и имеют к этому свои подходы, которые сильно отличаются от того, что каждый день практикую я.

Каким должен быть идеальный консультант? Его портрет, образ?

Есть один образ, который мне очень нравится. Заключается он в том, что консультант выступает в роли свидетеля по умолчанию, т. е. все изменения происходят в присутствии консультанта, но он не диктует, не конструирует и не подсказывает, в каком направлении работать. То, что организация обратилась к консультанту, уже говорит о том, что какие-то изменения внутри системы произошли.

Хорошо, если говорит о том, что произходит на рынке консультирования. Тебя считают опытным и одним из лучших фасилитаторов мира по методике Open Space, например. Как становятся успешными консультантами? В чём заключается успешность? Как её измеряют сами консультанты и как формируется сообщество консультантов?

Это, конечно, вызывает встречный вопрос: в чем же измеряется успешность? Один из подходов к этому - количество заказов, но лично я сильно сомневаюсь, что это индикатор успешности. Поскольку подходящая интервенция не означает, что клиент становится счастливым и говорит другим своим коллегам, что ты хороший консультант, и тебя рекомендуют. Это и есть обратная сторона медали. Если ты правильно и профессионально работаешь, это не означает, что твои клиенты становятся счастливыми.

В чём измеряется эффективность для самих консультантов?

Есть такая книжка, которая называется "The far far away", в ней написаны очень простые слова, для консультантов на английском это звучит так: "Show up, be present, tell the truth and let it all go" и если ты последуешь этим «show up, be present», очень высока вероятность, что любой может выполнить свою задачу, но это не означает, что ты хорошо себя продаешь.

Если говорить о рынке консультантов, как он формируется? Кто диктует потребность в консультировании?

Я не могу ответить на этот вопрос, потому что это происходит за рамками моего влияния. У меня на это немножко другой взгляд: работа приходит ко мне тогда, когда я нуждаюсь в ней. Поступает предложение работы, я думаю об этом минимум один день: подходит это мне или не подходит, нужно ли мне сейчас это

2 von 3 26.10.2011 22:13