

Jak 'sknocić' projekt rozwojowy?

Poradnik prowadzenia naprawdę kiepskiego projektu rozwojowego...

Część I - wstęp

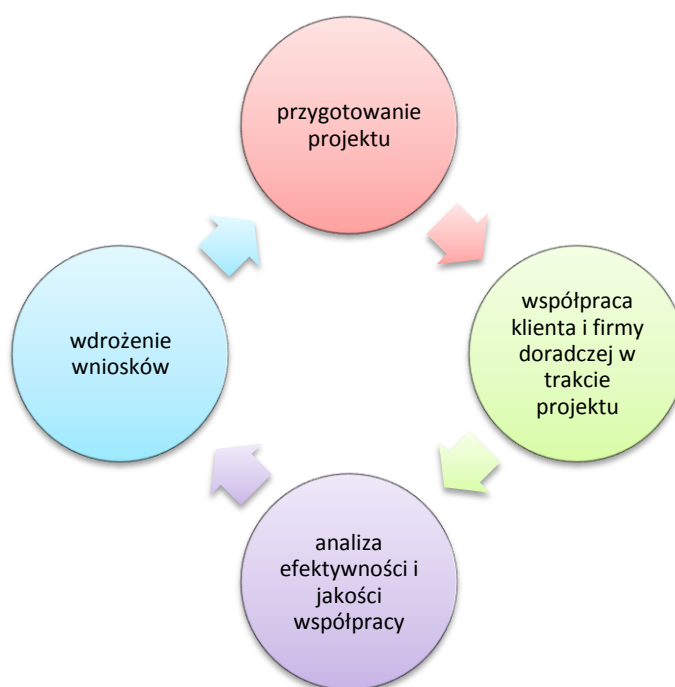
W naszej pracy spotykamy się z bardzo różnymi wyzwaniami i wciąż uczymy. Postanowiliśmy podzielić się z Tobą tą wiedzą. Chcemy to, jednak, zrobić przekornie...

Oto poradnik 'sknocenia' projektu rozwojowego. Stosując się do rad w nim zawartych maksymalizujesz prawdopodobieństwo porażki na całego. Im więcej rad uda Ci się wykorzystać, tym gorzej będzie przebiegał projekt. Niektóre nasze rady są tak dobre, że mogą doprowadzić nie tylko do niepowodzenia działań rozwojowych, ale i wywołać poważny kryzys w organizacji...

Temat ten będzie podzielony na cztery odcinki, które będą dotyczyły tego jak 'sknocić' projekt rozwojowy:

- W fazie przygotowania projektu i jego rozpoczęcia
- W fazie wykonania - współpracy pomiędzy Klientem a firmą doradczą szkoleniową w trakcie trwania projektu
- Przy zakończeniu projektu, analizie efektywności, planowaniu dalszych działań rozwojowych mających na celu utrwalenie efektów

Ostatnia część będzie bardziej serio i będzie dotyczyć naszych generalnych przemyśleń na temat systemowych projektów rozwojowych w organizacji



Nie będziemy posługiwać się tutaj żadnymi teoriami, skupiamy się jedynie na naszych wieloletnich doświadczeniach popartych długofalową współpracą z Klientami.

Pamiętaj – czytasz na własne ryzyko...

A więc część pierwsza - jak „sknocić” projekt rozwojowy na etapie przygotowania?

Początek projektu jest momentem newralgicznym. Błędy popełnione tutaj mogą mieć konsekwencje w trakcie całego jego trwania. Właśnie dlatego jest to idealny moment, żeby sknocić coś systemowo – na zasadzie dźwigni – niewielkim wysiłkiem można położyć coś naprawdę dużego...

Oto nasze rady – co robić w fazie przygotowania, żeby mieć prawdziwe kłopoty podczas projektu:

- Myśl przez działania a nie przez cel – idealne jest myślenie – „jakie szkolenie potrzebujemy zrobić?” w miejsce myślenia – „jaki efekt chcemy osiągnąć?”. W pierwszym wypadku niemalże na pewno osiągniesz sukces – szkolenia zostaną zrealizowane. Drugi sposób myślenia może doprowadzić do potrzeby korygowania działań, jest pracochłonne i narażone na to, że cel (osiągnięcie planowanego efektu) nie zostanie zrealizowany w 100 procentach tak, jako go sobie wyobrażaliśmy
- Zrób to sam. Angażuj w proces przygotowania projektu rozwojowego jak najmniejszą ilość osób, które mogą być zainteresowane. Jeśli planujesz szkolenia dla Liderów omijaj szerokim kołem ich przełożonych – Kierowników. Są oni źródłem oczekiwań, formułują biznesowe potrzeby – nie dadzą Ci spokoju. Mogą podczas projektu atakować Cię milionem informacji na temat tego co idzie dobrze a czego jeszcze brakuje... Uczestników informuj w ostatniej chwili.
- Nie pytaj uczestników o potrzeby – sam wiesz najlepiej, czego potrzebują. Osoba zapytana najczęściej odpowiada. Na treść odpowiedzi nie masz pełnego wpływu, a przecież już wiesz, jakie szkolenia trzeba zrobić. Co potem powiesz przyszłym uczestnikom...?
- Nie planuj działań długofalowych. Nie chodzi przecież o rzeczywistą zmianę w ludzkich nastawieniach, strategiach, motywacji. Na to trzeba czasu i rzeczywistego zaangażowania wielu miejsc w organizacji. Tego szczególnie chcemy przecież unikać...
- Nie określaj osób odpowiedzialnych za prowadzenie projektu. Najlepsza jest rozproszona odpowiedzialność. Idealnie, jeśli z firmą szkoleniową – doradcą kontaktuje się kilka osób – każda w innym temacie. Im mniej osób wie wszystko o projekcie tym lepiej. Ważne, żeby nikt z osób zaangażowanych nie czuł, że to do niego należy pełna odpowiedzialność za przebieg i efekty
- Zadbaj przede wszystkim o to, żeby uczestnicy, czy ktokolwiek zainteresowany nie wiedzieli do kogo zwrócić się z pytaniami, sugestiami, pomysłami. Zaoszczędzi to masę kłopotu i zabezpieczy projekt przed ewentualną zmianą, czy dopasowaniem do rzeczywistych potrzeb...
- Jeśli jesteś przedstawicielem biznesu – unikaj kontaktu z działem HR. Jeśli jesteś przedstawicielem HR'u – strój od biznesu. Szukanie wspólnej perspektywy i przekładanie potrzeby biznesowej na język działań rozwojowych jest pracochłonne, wymaga zaangażowania, może wymagać tego, czego chcemy unikać najbardziej – dialogu...

- Przy doborze firmy doradczej skupiaj się na cenie. Opinie, referencje i rekomendacje wymagają czytania, ewentualnie kontaktów telefonicznych. Możesz dowiedzieć się czegoś, co rozczaruje Cię i zachwieje Twoją decyzją co do tej ‘najtańszej firmy’.
- Nie zakładaj kamieni milowych, które pozwolą Ci zweryfikować, czy zbliżasz się do celu. Przede wszystkim pamiętaj, że nie masz celu, a nawet, jeśli niestety tak, to możesz dowiedzieć się, że trzeba coś skorygować, zmienić stworzyć. Masz gotowy kłopot choćby dlatego, że nie wiesz kto jest za projekt odpowiedzialny...

Część II - ...w trakcie projektu

Witamy ponownie w naszym poradniku. Jak pewnie pamiętasz, jego celem jest dostarczenie jak największej ilości przydatnych rad dla tych, którzy chcą w pięknym stylu sknocić projekt rozwojowy. W tej części chcemy dostarczyć paru konkretnych wskazówek, które pomogą sknocić go w trakcie jego trwania.

Jeśli zastosowałeś się do rad z pierwszej części poradnika, bardzo możliwe, że te rady nie będą ci już potrzebne, bo projekt w pięknym stylu runął... Jeśli jednak, jakimś cudem trwa – nadal nie wszystko stracone...

Możliwości sknocenia jest tak wiele, że zawsze pojawia się jakaś nowa opcja. Możesz doprowadzić do upadku projektu przed zakończeniem, możesz spowodować totalny brak zadowolenia u jego sponsorów i uczestników, możesz doprowadzić do braku poczucia sensu jego prowadzenia, możesz negatywnie wpłynąć na wizerunek podległej ci komórki, możesz spowodować, że już nigdy nikt w twojej organizacji nie pomyśli o rozwoju bez niesmaku, czy nawet lęku... doprawdy ocean możliwości.

Najważniejsza zasada, o której nigdy nie wolno ci zapomnieć: projekt nie ma celu biznesowego – jego realizacja jest celem samym w sobie – zależy ci, żeby budować organizację **szkolącą się** a nie **uczącą się**... To założenie pozwoliło ci od początku stronić od definiowania biznesowych wskaźników sukcesu, dzięki czemu teraz nie musisz badać, czy idzie dobrze, bo „dobrze” nic nie znaczy... Wskaźnik sukcesu jest jeden – szkolenia i inne tzw. działania rozwojowe się **odbywają** – na tym zależy ci najbardziej. Jest jednak szansa dla tych najbardziej oddanych idei „knocenia”, że uda się doprowadzić do upadku całości, co jest nie lada wyczynem, ale jest jak najbardziej możliwe, jeśli skorzystasz ze wszystkich wskazówek niniejszego poradnika...

W trakcie trwania projektu powinieneś trzymać pod kontrolą kilka sfer:

Frekwencja i formalności

W pierwszym etapie nie musisz obawiać się o frekwencję – uczestnicy będą jeszcze nieświadomi tego, jak niską przygotowałeś dla nich jakość. Po chwili ważne będą jednak zabezpieczenia. Ci, którzy nie będą chcieli marnować czasu mogą zacząć opuszczać warsztaty. Musisz mieć tutaj środki przymusu bezpośredniego – upomnienia, nagany, itp. Zbuduje to bardzo szybko **zewnątrzną motywację** do szkoleń. Jest ona dokładnie tym, czego potrzebujesz. Jeśli uda ci się sprawić, że będzie to jeszcze motywacja **unikowa** – cudownie!

Co do formalności i dokumentów – im więcej tym lepiej. Lojalki, listy, ankiety, regulaminy, zaproszenia – mogą być niestety przydatne i sensowne, ale dla wprawnej osoby stanowią ocean możliwości dla dezinformacji, komplikacji, niejasności – korzystaj z nich do woli...

Dopasowanie

Po pierwsze – zadbaj na samym początku projektu o szczegółowe konspekty wszystkich szkoleń. Symulacja po symulacji, komentarz po komentarzu z rozpisaniem na dni, sesje, godziny, minuty – będzie to twoje najmocniejsze narzędzie w walce z elastycznością i dopasowaniem.

Po drugie - nic nie zmieniaj. W tym postanowieniu musisz być absolutnie niezłomny. Będzie to, być może, najcięższa próba, ale jeśli ją przejdiesz będziesz w ekstraklasie „knocących projekty rozwojowe”. Możesz spotkać się z naciskami, lobbieniem, nawet błaganiami... Zmiana w programie szkoleń, czy układzie spotkań będzie przyznaniem się do błędu i oznaką elastyczności (postawy absolutnie odrażającej w kontekście „knocenia”). Uczestnicy będą pytać o cele całego programu, kryteria doboru firmy szkoleniowej – to znak, że upadek projektu jest naprawdę blisko – wystarczy wytrzymać i **nie odpowiadać...**

Komunikacja

Unikaj jej jak możesz. Idealnie, jeśli na czas trwania projektu wyjedziesz, nie przekazując nikomu kontroli nad nim. Jeśli zastosowałeś się do wskazówek z poprzedniej części – nie ma nikogo, kto jest w pełni za niego odpowiedzialny, jest więc szansa, że zanim wszyscy się w tym połapią, projekt już będzie leżał... Najważniejsze będzie tutaj **odcięcie komunikacji** pomiędzy firmą szkoleniową – doradcą a uczestnikami. Niestety są na rynku firmy, które potrafią dopasować program warsztatu do potrzeb uczestników nawet już w jego trakcie. Jeśli nie wyjechałeś – musisz być na każdym warsztacie, lub wysłać tam kogoś, komu ufasz. Zadanie – pilnować 100 procentowej realizacji zaplanowanych wcześniej konspektów. Jeśli firma szkoleniowa się z tego nie wywiąże – cel osiągnięty – można zerwać umowę i sknocenie gotowe...

Idealnie jest, jeśli projekt się nie zakończy tak, jak to było planowane. Tego typu wydarzenie pozostaje w pamięci uczestników szczególnie długo. Jest to szczególnie dobre w sytuacji, kiedy podpisali oni umowy lojalnościowe – wezmą udział w projekcie rozwojowym i nie odejdą z firmy przez następne 10 lat. Jeśli projekt zostanie nagle przerwany, pojawi się chaos informacyjny, pytania, niejasności. Ty możesz się wtedy uśmiechnąć z zadowoleniem – wiesz, że w umowie było coś bardzo ważnego, zapisanego bardzo drobnym drukiem, co i tak nie pozwoli im odejść przez te 10 lat...

Jeśli, mimo wszystkich powyższych działań, projekt i tak się zakończy zgodnie z planem, będziesz miał jeszcze przestrzeń na parę ciekawych ruchów. Jeśli interesuje cię jakich – zapraszamy do przeczytania ostatniej części poradnika

Część III - ...zakończenie projektu

Witamy po raz trzeci w naszym poradniku. W dwóch poprzednich częściach staraliśmy się wskazać zarówno ogólne założenia, jak i konkretne działania, które mogą w doskonały sposób przyczynić się do wielkiej porażki projektu rozwojowego, za który jesteś odpowiedzialny. Ta część dotyczy zakończenia projektu i wyciągnięcia wniosków z nim związanych.

Czego wystrzegać się przede wszystkim...?

W swojej filozofii, opisywanej między innymi w książce „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się.” Peter Senge opisuje ideę uczenia się organizacyjnego i zespołowego. To jest najgorsze, w co możesz się wpakować...

Analiza własnego działania – tego, co skuteczne i tego, co ogranicza; otwarta komunikacja będąca częścią kultury organizacyjnej; badanie modeli myślowych; rozwijanie mistrzostwa osobistego i budowanie wspólnego rozumienia Wizji firmy; myślenie systemowe – to niektóre z podstawowych założeń opisanych przez Senge.

Jeśli stosowałeś się do naszych porad z wcześniejszych części – z paroma rzeczami nie masz już problemu... Rozwijanie mistrzostwa osobistego – nie było na to szansy, jeśli szkolenia były niedopasowane do potrzeb uczestników. Budowanie wspólnej wizji – nie ma szans, jeśli oddzielasz biznes od HR'u, jeśli starasz się tworzyć jak najmocniejsze „silosy” – mocno wydzielone i autonomiczne państwa w państwie firmowym. Otwarta komunikacja i badanie tego, co ludzie naprawdę myślą (np. o projekcie, który prowadzisz) było z całą mocą zabronione w poprzedniej części poradnika. Z myśleniem i działaniem systemowym uporałeś się prawdopodobnie na początku, kiedy cel projektu oderwałeś zupełnie od potrzeby biznesowej twojej firmy...

Teraz czas rozprawić się z jedyną rzeczą, która pozostała – analizą efektywności samego projektu, ale i efektywności twojego działania, jako osoby odpowiedzialnej (strasznie nie lubimy tego słowa...).

Co robić (lub czego nie robić...)?

- Nie analizuj skuteczności – to wyjście idealne, ale może być niemożliwe...
- Jeśli musisz ją analizować – skup się tylko na poziomie zadowolenia uczestników, nie rzeczywistych efektach biznesowych (jeśli stosowałeś się do tego poradnika biznes powinien iść zdecydowanie gorzej...). Nie powinno być to trudne, bo projekt nie miał celu biznesowego – możesz tutaj spijać śmietankę pracy, którą włożyłeś, żeby tak było...
- Nie planuj żadnych działań typu follow-up (jeśli nas słuchałeś i tak nikt nie będzie chciał brać w nich udziału...). Jeśli jakimś cudem stało się coś pozytywnego dla organizacji działania follow-up'owe mogą wzmacniać efekt i „osadzać” go mocniej w działaniach ludzi... nie może być nic gorszego...
- Nie nagłaśnij zakończenia projektu. Inne działy mogłyby się zainspirować i również chcieć się rozwijać...
- Traktuj projekt rozwojowy jako incydent a nie część systemowych działań – żadnych kolejnych kroków, żadnych powrotów do tego co było i jak było. Wiedza, która

pozostaje w organizacji po przeprowadzeniu dużego projektu może być bardzo przydatna – nie możemy dopuścić do jej wykorzystywania.

Na tym kończymy nasz poradnik. Nie chcemy go jednak zamykać... wiemy, że nie wyczerpuje on wielości pomysłów i działań, które mogą zagrozić, lub uniemożliwić sensowne przeprowadzenie dobrego projektu rozwojowego. Jeśli znajdziesz własne pomysły, może nawet praktyczne doświadczenia – napisz do nas – będziemy uzupełniać poradnik i krzewić tę wiedzę...

Po co? – to bardzo dobre pytanie...

Tak, czy inaczej - trzymamy kciuki...

Kacper Godlewski

Trener, konsultant, coach ICC

kacper@inzynieriapersonalna.pl