

Университетское образование в стремительно меняющемся мире приобретает все большее значение. Современный выпускник университета помимо теоретических знаний нуждается в приобретении таких личностных качеств, как мобильность, креативность и коммуникативность.

Качество учебного процесса в вузе обеспечивается не только внешними обстоятельствами и профессионализмом преподавателя, но и применением специальных, инновационных технологий активизации субъектной позиции студента. Проблемы развития самостоятельности познания, ценностных ориентаций студента, их проективных умений обсуждаются на учебно-методических советах, научно-практических конференциях преподавателей университета.

Отечественная педагогика высшей школы обогащается трудами известных западных ученых Роджерса, Маслоу и др.

В русле обсуждаемых проблем весьма актуальным представляется авторская методика профессора В. Дитмана. Оригинальность личности, манера изложения материала статьи стирается при изменении представленного автором материала, поэтому и в авторском тексте, и в переводе сохраняется стиль, свойственный научным работам в западном человекознании.

Мы благодарны В. Дитману за труд, который он выполнил по нашей просьбе, и рады приветствовать первую публикацию иностранного автора – Почетного профессора нашего университета, которого так ценят и любят студенты. В университете есть видеofilm с записью занятий, которая может служить иллюстрацией методики В. Дитмана.

Перевод: Д. А. Ряховский, Н. В. Янкина.

Вильям Д. Дитман

William D. Ditman

ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

BASICS OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Цель программы – ознакомление студентов с системным процессом, разработанным профессиональным менеджером-консультантом, направленным на решение разнопрофильных задач. Обучение происходит непосредственно в ходе реализации проекта, суть которого состоит в оказании помощи иностранному клиенту в поиске предприятий и организаций Оренбургской области, заинтересованных в налаживании деловых контактов с зарубежными партнерами. Характерной особенностью программы являются жесткие сроки выполнения поставленной задачи. Курс состоит из пяти занятий, однако основная работа протекает вне аудитории.



The program is designed to introduce students to a systematic process, developed by a professional management consultant, for solving discrete problems. The students will learn through experience by working on a project involving an international client seeking to do business with the region of Orenburg. They will work under the intense pressure created by facing a tight deadline. The program is organized into five classroom sessions; however, most of the work and learning will take place outside the classroom.

Для успешной реализации проекта студенты должны:

- организовать рабочие группы и выбрать менеджера проекта;
- собрать и проанализировать информацию;
- определить время выполнения задания;
- представить рекомендации на основе анализа собранной информации;
- подготовить письменный отчет;
- провести устную презентацию отчета заказчику.

Преимущества программы:

- студентам предоставится возможность обнаружить в себе новые силы и таланты, т.к. они будут заниматься совершенно необычным для

To be successful, the students must:

- organize themselves and select their leadership;
- collect, analyze and interpret data;
- make recommendations based on their analysis of the data;
- prepare a written report;
- and, make an oral presentation to their client.

Benefits:

- The students will be exposed to the opportunity for self-discovery as they will be challenged to do things they have never done before and reach for goals that seem beyond their grasp.
- The students will engage in intercultural communications as they will be required to act on a request made by a foreign agent and respond in such a way there is mutual understanding.

- них видом деятельности, пытаясь достигнуть, на первый взгляд, недостижимую цель;
- студенты будут постигать основы межкультурной коммуникации, т.к. их заказчиком будет выступать зарубежный клиент и им придется искать оптимальные способы достижения взаимопонимания;
- студенты узнают особенности функционирования экономики в реальной жизни и познакомятся с ролью, выполняемой менеджером-консультантом;
- те студенты, которые освоят программу всего курса, будут испытывать чувство удовлетворения от успешно выполненной работы, которая, в свою очередь, принесла материальное благополучие университету и Оренбургской области;
- преподаватель получит уникальную возможность оценить знания и умения каждого студента и способствовать его дальнейшему росту;
- те студенты, которые успешно выполняют курс и захотят продолжить работу в данном направлении, получают такую возможность через программу дистанционного обучения с использованием Интернет.

Введение

Настоящая программа разработана с целью дать студентам шанс открыть в себе новые силы и таланты в ходе решения реальных экономических задач, с которыми они не сталкивались ранее. Участники образуют рабочие группы и выступают в роли консультантов иностранного заказчика, стремящегося установить деловые контакты в России. После постановки задачи студенты начинают самостоятельно разрабатывать подходы к ее решению в сжатые сроки.

Данная методика обучения носит название «эмпирической» и впервые была использована при подготовке молодых менеджеров-консультантов. С октября 1996 года эта методика применяется в ОГУ. Во всех отношениях это очень сложная программа, требующая максимального напряжения сил; те студенты, которые не выдерживают подобного ритма, обычно сходят с дистанции уже после первого занятия; те же, кто справляются с ним, открывают в себе новые качества, о которых они даже и не подозревали.

- The students will gain knowledge of how a facet of the economic system works in real life and of one role played by a business management consultant.
- Those who complete the program will have the satisfaction of accomplishing a task that could produce material benefits for the university and the region of Orenburg.
- The instructor will have an extraordinary opportunity to evaluate the skills and talents of each student and to offer guidance for growth.
- Those students who successfully complete the program and who would like to advance their knowledge and hone their skills will be given the opportunity to continue their work through a program of long distance learning using the internet.

Basics of International Project Management Instructor's Guide

This guide has been prepared at the request of Dr. Aida V. Kiriakova, Vice Rector of Research, Orenburg State University, for those who are interested in exploring methods of teaching that do not fit traditional models.

Introduction

This program has been developed to provide students the opportunity for self-discovery by placing them in a real life situation and requiring them to solve a business problem they have not previously encountered. They are organized into teams and appointed as consultants to an international businessman seeking to do business in Russia. Once they receive their assignments, they are on their own to figure out how to go about the task, to propose a course of action and to meet a very tight deadline.

This method of training has been referred to as «experiential teaching» and was first used to train young scientists entering the consulting business and was subsequently introduced to academia at Orenburg State University in October of 1996. By intent, this is a challenging and demanding program that will stretch the students to their limits; those who are overwhelmed will drop out after the first session; those who complete the program will discover strengths and talents they were unaware of.

Задача преподавателя не менее трудна, т.к. он должен обеспечить руководство и способствовать развитию мотивации студентов. В ходе выполнения программы преподаватель:

- проводит ориентацию;
- помогает организовать рабочие группы;
- осуществляет выбор и постановку задачи;
- контролирует ход выполнения поставленных задач;
- принимает и оценивает заключительный отчет;
- организует празднование успешного завершения проекта.

Я использую данную методику многие годы, но каждый раз, когда я вижу студентов, я испытываю трепет и волнение, словно я сижу как на иголках. Я буквально пучок нервов до тех пор, пока не услышу первый смех, не увижу первые улыбки студентов. Я не расслабляюсь, пока не получу заключительные отчеты и пока не увижу, что студенты осознают меру своего успеха. В этот момент я окрылен результативной работой моих студентов, выполненной в сжатые сроки и практически без опыта.

ЗАНЯТИЕ ПЕРВОЕ

Ориентация

Цель: подготовить сознание студентов к восприятию новых идей и дать четкое представление о требованиях курса.

Однажды один из моих друзей верно заметил, что лучший способ взглянуть на мир по-иному – это посмотреть на него глазами ребенка. Поэтому с самого начала я стремлюсь заинтересовать студентов творческими видами деятельности. Например, игрой. Я предлагаю вниманию студентов некий абстрактный рисунок. Затем прошу их быстро набросать на бумаге интерпретацию данного сюжета и озвучить ее. Это упражнение расслабляет студентов и дает мне возможность лучше понять их.

После вступления наступает время ознакомления студентов с ролью консультанта.

Бизнес-консалтинг

Менеджер-консультант – это человек, который предлагает свои знания и опыт в сфере консалтин-

The direction of the experience is just as challenging and demanding for the instructor as the role is limited to guidance and motivation. The instructor has the responsibility to:

- Conduct an orientation.
- Facilitate the organization of the student teams.
- Select and assign the projects.
- Monitor the progress of the teams.
- Receive the final reports.
- Arrange a celebration.

I have had many years of experience using this technique and every time I start a new program it is a fresh experience. In fact, I am always on pins and needles with butterflies in my stomach. I am a bundle of nerves until I hear the first laugh and see the students smile in response to the challenge of the adventure. I really never relax until the final reports are presented and I know the students fully appreciate the extent of their success. Then, I am excited and in awe of how much they accomplish with so little experience and in such a limited amount of time.

SESSION ONE

Orientation

The goals of the orientation are to open the minds of the students to new ideas and to give them a clear picture of the demands of the program.

A friend once told me that the best way to get people to see the things differently was to get them to see things as a child sees them. So I like to catch the attention of the students by engaging them in some creative thinking activities that are fun and designed to get them to interact with you. I like to play a game with them. One of my favorite games is to tell them I have an important picture in my possession that I do not understand and I need their help. I ask them to take pencil and paper and to quickly jot down what they see when I hold up the picture, which is usually an abstract design. After all have recorded their reactions, I get each one to stand and share their interpretation of the design. This exercise relaxes the students and gets them to open up giving me a snapshot of their personalities and a window into their minds. Once the tone has been set, it is time for you to brief the students on one role of a consultant in the business community.

га за определенное вознаграждение. Ниже следует краткий биографический очерк человека, проработавшего 25 лет менеджером-консультантом.

Вильям Дитман проработал более 41 года в различных сферах бизнеса, в крупных и мелких организациях. В 1973 году он основал консалтинговую фирму и приобрел репутацию человека, помогающего людям решать сложные жизненные задачи. Практически с самого начала он пришел к выводу, что его клиенты имели почти всю информацию, необходимую для решения их проблемы, однако они об этом даже не подозревали. Вильям Дитман разработал методику работы с заказчиками, которая давала им возможность понять самих себя и подвести их к самостоятельному решению проблемы.

С годами Вильям Дитман узнал, что любая проблема по-своему уникальна и требует решения в кратчайшие сроки. В поиске путей ускорения сбора и анализа информации Вильям Дитман обнаружил, что большая ее часть хранится не где-то на бумаге, а в сознании людей.

Также, работая с различными группами консультантов, Вильям Дитман убедился в том, что гораздо важнее собрать группу людей, которые могут слаженно работать вместе, чем группу экспертов. Человека можно научить решать технические вопросы, но совершенно невозможно научить нормальным человеческим взаимоотношениям.

После описания задачи студентам необходимо объяснить им, что они будут выполнять реальную работу менеджеров-консультантов. Их задача будет усложнена работой с иностранным заказчиком, имеющим небольшие знания о России и российских реалиях.

Организационный момент

Предоставьте студентам возможность самим организовать в рабочие группы численностью не менее 5 и не более 8 человек, а также выбрать своего менеджера проекта. Лучше, если вы выйдете в это время из аудитории.

Со мной произошёл забавный и поучительный случай, когда я впервые проводил занятия с оренбургскими студентами. Количество студентов было достаточным для трёх групп, и я наугад разделил студентов и объявил им, что теперь они – группы консультантов. Я дал им несколько минут для подготовки к работе и вышел из комнаты. Вернувшись же, я обнаружил, что студенты реорганизовались

Management Consulting

A consultant is one who makes his experience and knowledge of business management available to others for a fee. Following is the profile of one person who has spent twenty-five years providing services as a management consultant.

WDD has over 41 years experience in all facets of business. He has worked as an employee of small and large organizations. In addition, he founded his own consulting business in 1973 and has gained a reputation as a problem solver. Early in his career as a consultant, he came to the realization troubled clients usually had most of the information they needed to solve the difficulty; however, they were unaware of this. WDD developed a technique of working with clients that opened the door to self-discovery allowing them to recognize the solution for themselves.

WDD has learned, over the years, that every consulting assignment is unique and he must work under the pressure of a tight deadline. Thus, when he is on assignment, the days are not long enough. Over time, as a result of looking for ways to meet deadlines, he learned most of the information he needed was readily available in the minds of other people, not on paper. He became very skilled at interviewing others to unlock their thoughts and pour out the essential information.

WDD also managed teams of consultants during his career. As a result of organizing many project teams, he learned it was more important to assemble a group of individuals who had good chemistry rather than a team of experts. Thus, when hiring new scientists, he looked for individuals with good people skills and an adequate level of technical expertise. His theory was he could always arrange additional technical training but could not teach human relations.

After describing the role, you will inform the students they are going to have the actual experience of working as business management consultants. To make the project even more challenging, they will be faced with the additional difficulty of serving an international client who has limited knowledge of Russian customs and the Russian language.

Organization

Let the students organize themselves into teams of not less than five and not more than eight and choose their project manager. You should be absent during this process.

I had a humorous learning experience the first time I worked with the Orenburg students. There were

в естественные социальные группы. С тех самых пор я предоставляю студентам право самим объединяться в группы и выбирать своего лидера. Полагаю, это является залогом их успешной совместной работы.

Вы можете способствовать процессу сплочения рабочей группы, предложив студентам упражнение, которое потребует творческого мышления. Членам рабочей группы придётся объединить усилия для выполнения этой занимательной задачи. Пусть студенты сочинят рассказ. Причём, вы можете дать начальное предложение, а задача студентов – продолжить и завершить историю. Примером такого предложения может быть: «Была тёмная и дождливая ночь. Бушевал шторм. Хлопнула дверь...». Или можно представить вниманию студентов несколько взятых наугад предметов и попросить сочинить рассказ, в котором бы все они встречались. Главное при выполнении этого задания – участие всех членов группы. На выполнение задания дайте студентам 5 – 10 минут. В то же время пусть данный вид деятельности продолжается до тех пор, пока все студенты не будут вовлечены в процесс и не развеселятся. Те группы, с которыми мне приходилось работать, проявляли удивительные творческие способности, сочиняя стихотворения и целые драмы.

Вам сразу станет понятно, какая из групп сплотилась, а какая – нет. Первый случай – ещё одна предпосылка к достижению результатов в будущем.

Тем не менее, удачный подбор участников группы ещё не гарантирует её успеха. В каждой рабочей группе должен быть лидер, заметьте, не босс, т.к. усилия, необходимые при выполнении программы курса, вряд ли могут возникнуть по команде. Итак, менеджеры проекта становятся главными действующими лицами с этого момента и до конца курса, и именно они будут нести ответственность за всё, включая заключительную презентацию результатов, достигнутых усилиями всех членов рабочей группы. Это задание требует определённых усилий и способностей от студента, и тот, кто справится, пройдёт процесс само – открытия. Ведь ему придётся овладеть искусством лидерства. В этом контексте, лидерство может быть определено, как искусство заставлять людей выполнять с удовольствием и желанием то, что они вряд ли бы согласились делать в обычной ситуации.

enough students for three teams so, at random, I divided them into three groups and told them they were consulting teams. I gave them a short break to get organized and left the room. On my return, I found the students had rearranged themselves into natural social groups. I got the message and have since let the students organize themselves and pick their leader. This insures good chemistry.

You can facilitate the team building process by conducting a creative thinking exercise that requires the team members to interact with each other by completing a fun project. I have like to have the teams itell a story, I and I use several approaches. One is to give the opening sentence and have them complete the story. For example, «It was a dark rainy night; the storm raged; a door slammed...». Another approach is to place a pile of unrelated objects on a table and tell the students there is a story there and they must tell it. There is only one other instruction; all must participate in telling the story.

Give the students five or ten minutes for the exercise (forcing them to work against a deadline) but let the process continue until all are laughing and engaged with each other. Teams have composed poems and written dramas in extraordinary bursts of creativity; it will be clear which teams have bonded and which have not, a portent of future success.

However, you can have good chemistry but still not be successful; each team must have a leader, not a boss, as the effort required can not be commanded. Thus, the project managers become the key people for the rest of the program as they will be responsible for all the activities through the final presentation of the results of their team's efforts. This is a challenging assignment and the individuals who serve in this capacity will go through a process of self-discovery as they will be forced to practice the art of leadership. In this context, leadership can be defined as the art of getting other people to willingly do those things they would ordinarily not want to do.

Assignments

One of your main responsibilities will be selecting the projects you will assign to the student teams; the possibilities are endless. I develop new assignments for each class as a result of an embarrassing experience with my second class. The first class was so successful I decided to modify their project and use it again. However, the students recognized it was virtually the same project and they rebelled. I was shook but went back to the drawing board that night and came

Задания

Одной из ваших обязанностей станет подбор проекта, который вы поручите каждой из студенческих групп. Перечень таких проектов бесконечен. После того, как я попал в затруднительное положение во второй год моей работы со студентами, я разрабатываю теперь каждый раз новые задания для моих студентов. Дело в том, что мой первый опыт работы был настолько удачен, что я решил лишь немного видоизменить проект и использовать фактически тот же проект во второй раз. Тем не менее, студенты узнали его и запротестовали.

Я был потрясён, и мне ничего не оставалось делать, как за ночь придумать новое задание, которое оказалось стоящей заменой. Итак, при работе с такими одарёнными студентами, какие были у меня, нужно быть гибким и открытым.

Далее изложены описания формулировок заданий по трём проектам, успешно реализованным студентами ОГУ.

Технико-экономическое обоснование проекта

Американский предприниматель, имя которого я не называю, гостил у друзей в Оренбурге. Он узнал, что им очень нравятся картофельные чипсы, но те, которые имелись в продаже, импортировались из-за рубежа и были очень дорогими, не по карману друзьям предпринимателя.

Человек, о котором я веду речь, располагал определённой суммой денег для инвестиций в какой-либо новый бизнес. Услышанная новость заставила его задуматься над перспективой создания завода по производству чипсов в Оренбурге. Однако он мало что знал о производстве картофельных чипсов и о возможностях для развития бизнеса в Оренбурге. Поэтому он был заинтересован в проведении технико-экономического изучения данного проекта. В частности, ему было необходимо определить, существует ли спрос на чипсы российского производства, имеется ли сырьё и будет ли продукт конкурентоспособным по сравнению с импортируемым аналогом.

Срок предоставления отчёта – 11 часов, пятница, 14 октября, через две недели.

up with a new assignment, which proved to be a popular substitution. You need to be flexible and open minded to work with students of such high quality. Following are the mission statements for three of the projects that have been successfully completed by Orenburg students.

Feasibility Study

An American entrepreneur, who does not wish to be identified, was being entertained by friends in Orenburg. During the course of the evening, he learned they loved potato chips but the only chips available were imported and very expensive; they could not afford to buy them.

The gentleman has some money to invest in a new business and the conversation with his friends triggered an idea; why not set up a potato chip plant in Orenburg? However, he knows nothing about the manufacturing of potato chips and little about the business environment in Orenburg. Therefore, he wants a feasibility study so that he can make a decision. In particular, he needs to know if a market exists for domestic chips; are raw materials readily available and will the product be competitive with imported chips.

The deadline for submitting your report is 11:00 am, Friday, October 14, in two weeks.

Business Evaluation

An American investor, who prefers not to be identified, is interested in investment opportunities in Russia. However, he has eliminated the Moscow and St. Petersburg Regions and is looking elsewhere. He has heard of the Orenburg Region and has submitted an inquiry regarding established businesses that might be available. He is interested in enterprises closely tied to the domestic economy with long term prospects and steady cash flow. He has mentioned the bread business and has identified Bread Factory Number Four as a possible candidate. However, before making an overture, he needs a complete evaluation of the business.

The deadline for submitting your report is 11:00 am, Friday, October 14, in two weeks.

Американский инвестор, который предпочитает остаться неизвестным, изучает инвестиционные возможности России. Однако его не интересуют Москва и Санкт-Петербург. Он слышал кое-что об Оренбургской области и направил запрос о каком-нибудь уже существующем и успешно функционирующем предприятии, с которым возможно установить деловые отношения. Более того, он интересуется предприятиями, тесно связанными с внутренней экономикой с долгосрочными перспективами и стабильным движением ликвидности. Он упомянул производство хлебобулочных изделий и установил Хлебзавод №4 в качестве возможного кандидата. Но прежде, чем вступить в переговоры, ему необходима подробная и полная оценка бизнеса.

Срок предоставления отчёта – 11 часов, пятница, 14 октября, через 2 недели.

Анализ возможности ведения бизнеса

Американский бизнесмен посетил Оренбург в 1993 году. Он был очарован пуховыми платками, производимыми в области. Он почувствовал, что они могут пользоваться спросом в США, и решил рассмотреть возможности импортирования этих изделий.

В 1995 году бизнесмен встретился с руководством фабрики и высказал свою заинтересованность в развитии деловых отношений. Российская сторона также заинтересовалась обозначенными перспективами, однако не имела опыта экспортирования названных изделий. Тем не менее участники переговоров решили продолжить изучение возможностей. Цена была установлена, и бизнесмен представил заявку, чтобы начать выполнение намеченного соглашения. Однако, прошёл какой-то период времени, а ответа не последовало. На дополнительные запросы руководство фабрики ответило повторным подтверждением своего желания в совершении сделки, объясняя, что её реализации всё время мешали многочисленные проблемы.

Прошло два года, но дело не сдвинулось дальше той точки, которая была достигнута к моменту подачи заявки в 1995 году. Американскому бизнесмену предстояло сделать выбор: продолжать работу по данной сделке или же переключить своё вни-

An American businessman visited Orenburg in 1993 and became fascinated with the woolen shawls produced in the region. He felt they might be popular in the United States and decided to look into the possibilities of importing them.

In 1995, he met with management of the shawl factory and shared with them his interest in developing a business relationship. They were interested but had no experience exporting their products; on his part, he had no experience importing products. They agreed to jointly look into the possibilities. A price was established and the businessman submitted a proposal to start the process. However, time passed with no response. Inquiries were made and there always seemed to be a little problem but he was assured they were still interested in doing a deal.

Two years have now passed and no progress has been made; the deal is no closer to being completed than when first proposed in 1995. The American it is time to decide whether to continue to pursue the deal or move on to other things. Your assignment is to analyze the situation and to advise the client on what step he should take.

Your report is due by 11:00 am, Friday, October 14, two weeks.

Transition

Once the assignments are made, the project managers assume full responsibility for completing the tasks. However, before they get started, you need to brief the teams on the life cycle of a consulting study. The following outlines the normal flow of events of particular concern to the project manager.

- Develop a plan of study.
- Assign tasks to the team members.
- Collect data.
- Organize the data.
- Analyze the data.
- Identify possible courses of action.
- Select a preferred course of action.
- Prepare a written report.
- Make an oral presentation to the client.

After going through this list with one class, a student blurted out, «We are all first year students and are very young.» I assured her that she and her associates would be successful if they worked together as a close knit team, kept focused on the mission and took advantage of a little advice on how to get started. She was the

мание на другие товары. Задача студентов была – оценить ситуацию и дать совет клиенту, какой шаг предпринять.

Отчёт должен был быть представлен к 11 часам, в пятницу, 14 октября, через две недели.

ЗАНЯТИЯ №2, №3, И №4.

Мониторинг

После первого занятия студенты начинают действовать самостоятельно, а преподаватель становится наблюдателем. Тем не менее он должен быть в курсе того, что студенты делают. Для этого преподаватель требует от своих подопечных представлять короткий неофициальный промежуточный отчёт в начале второго, третьего и четвёртого занятий. Данная практика проверена временем. Дело в том, что клиенты часто запрашивают промежуточные отчёты. Один из моих заказчиков требовал текущий отчёт ежедневно на протяжении 30 дней. Я работал над деликатным политическим вопросом для одного очень важного правительственного учреждения США, и он не хотел, чтобы я об этом забывал. И необходимо признать, мы получили удовольствие от нашей совместной, успешной работы. Важность этого процесса не может быть переоценена. Я приведу в пример ещё одну историю, которая дала мне очень ценный опыт.

«Мой лучший клиент попросил меня подготовить доклад по вопросу, по которому я имел достаточно опыта. Я был взволнован, так как хорошо представлял себе, о чём должна идти речь. Как только я получил заказ, я уже знал, что мне ответить. Несколько недель я усердно работал, подбирая лишь соответствующие слова для выражения уже готовых мыслей.

Завершив работу, я был настолько ею доволен, что решил не ждать до утра и отправил отчет ночной почтой. Я очень гордился тем, что удалось сделать. Я, помнится, даже вскакивал при каждом телефонном звонке, желая услышать от своих заказчиков, какую замечательную работу я проделал. Прошло две недели, а долгожданный звонок так и не раздался. В конце концов я не выдержал и в ожидании похвалы позвонил сам.

«Курт, вы получили мой отчёт?»

«Да, Билл, получил».

«Ну, и что вы о нём думаете?»

project manager for her team and proved to be a natural leader. Her team turned in an excellent report.

On the other hand, on realizing the demands of the program, some students will quietly choose not to return for session two.

Start Up

In order to get the students started, I relate the advice I gave young scientists who were seeking to get into the consulting business. «When I get a new project, the first thing I do is put my entire team on the telephone to call everyone who could possibly give us some information about the project or give us names of others to call. I have found this process saves time, money and quickly generates a mass of information; in addition, we usually end up finding an expert in the field who shares his experience and knowledge with us. The telephone will be your best friend as long as you are a consultant.»

After I told this story to my first class, a young man raised his hand and said, «we can not do that in Russia.» I agreed this could be the case and told him I was merely sharing with the group my technique for managing consulting assignments. They would have to find their own way of collecting data. At the end of the program, when the final reports were presented, one team had attached an extensive bibliography. I inquired as to how this came about; the young man sheepishly raised his hand and said, «we used the telephone.»

The teams should then be given at least one hour to take their first step in consulting by meeting and developing their plan of study. When this has been accomplished, you will need to reassemble the group and check to insure they fully understand what is expected. Confirm the date and time of the next session and then instruct the project managers to be prepared to present a short and informal status report as the start of the session.

SESSIONS TWO, THREE AND FOUR

Monitoring

When the students depart from the first session, they are on their own and you become an observer. However, you must stay in touch with what they are doing and this is done through the requirement of presenting short informal status reports at the beginning of sessions, two, three and four. This is in accordance with good consulting practice. Clients frequently require interim reports; one client required me to submit

«Видишь ли, Билл, отчёт очень интересный и очень хорошо написан. Но, честно говоря, это не совсем то, что мы тебя просили сделать».

В тот момент я думал, что такого удара я не переживу. Я обманул ожидания моего лучшего клиента; такого со мной никогда не случалось. Удручённым голосом я пообещал Курту, что исправлю отчёт. И я сделал это бесплатно». Позднее я пытался понять, как же случилось, что я не справился с проектом, который по своей сути был очень легким, принимая во внимание мой опыт и знания. Критически оценив ситуацию, я понял, что допустил две серьёзные ошибки. Во-первых, я не уделил должного и полного внимания пояснениям Курта по проекту. Я был так взволнован заданием, что мысленно начал писать доклад ещё до того, как Курт закончил формулировку проблемы. Я не узнал, что он хотел и не задал ни одного вопроса, чтобы убедиться в том, что я правильно понимаю свою задачу. Во-вторых, я допустил ещё одну оплошность: я никогда не представлял Курту промежуточный отчёт о том, чем я занимаюсь и как продвигаются дела. Если бы я постоянно держал Курта в курсе событий, я бы понял, что выбрал неправильное направление, и насторожился еще до того, как потратил значительное количество времени и денег, подготавливая прекрасный отчёт не по теме. Я больше никогда не совершал подобной ошибки и уверен, что мои коллеги не испытывают таких затруднений.

Перед каждым занятием, необходимо предоставлять время членам рабочих групп, чтобы они могли кратко проинформировать менеджеров проекта о текущем состоянии дел и дать менеджерам возможность собраться с мыслями и проанализировать полученную информацию. Группы представляют свои отчёты, после чего у преподавателя появляется возможность дать любые указания, которые необходимы для продолжения работы в нужном ключе. Кроме того, это дает преподавателю представление о том, какие вопросы необходимо ещё затронуть в ходе оставшихся занятий.

Ещё один вопрос, требующий особого внимания, – это формат типичного отчёта консультанта. Занятие №2 – наиболее подходящее время для знакомства с этим вопросом.

Формат отчёта

- Отчёт должен быть подписан всеми участниками рабочей группы на главной странице.

a status report everyday for thirty days. I was working on a politically sensitive issue for a United States government agency and they did not want me lose sight of this fact. We enjoyed a great success by working together so closely. The importance of the process can not be over emphasized so I tell another story of a very costly learning experience.

«My best customer asked me to prepare a report on a topic in my field of expertise. I was so excited as I knew the subject well and had testified on aspects of the problem. As soon as I received the commission, I knew exactly how I would respond and worked hard for several weeks putting just the right words on paper.

«When I completed the task, I was very pleased with the report and sent it overnight delivery to my client. I was so proud of what I had done I jumped each time the telephone rang as I wanted to hear them tell me what a great job it was. Two weeks passed and there was no telephone call. Finally, I called my contact to receive the expected praise.»

«Curt, did you get my report?»

«Yes, Bill, I did.»

«Well, what do you think?»

«Well, Bill, the report is very interesting and is very well written; but, frankly, it is not what we asked you to do.»

«I died a thousand deaths when I heard those words. I had failed my best client; this had never happened to me before. Crestfallen, I told Curt I would make it good; and I did at my expense. Later, I reflected on how I had so missed the boat with a project that should have been simple given my experience and level of knowledge. After taking a critical look at the situation, I realized I had made two very basic errors in the way I handled the project. The first was I did not give Curt my full undivided attention when he told me about the project. I was so excited about the assignment I was mentally writing the report before he finished telling me what he wanted. I never heard what he wanted and did not ask one question to make sure I understood what was expected. The second error was one of omission; I never reported back to Curt to give him a status report on what I was doing and how I was progressing. If I had checked back with Curt, he would have realized I was on the wrong path and would have alerted me before I had spent a lot of time and money preparing a fine report on the wrong topic. I never made this mistake again and I make sure my associates do not suffer such embarrassment.»

Before each session, the teams should be allowed, and encouraged, to meet briefly to bring the project managers up to date with their efforts and the project

- Краткое изложение ключевых моментов проекта заказчику.
- Задача.
- Организация группы.
- Сбор информации.
- Обсуждение информации.
- Возможный ход работы.
- Предпочтительный ход работы.
- Библиография.
- Приложение.

Подготовка заключительного отчёта – это проверка терпения и выдержки даже для наиболее опытных менеджеров. Это момент, когда нервы находятся на пределе. Именно в таких ситуациях и случаются необычные вещи.

Так, однажды мы работали над важным заданием от Федерального агентства США по защите окружающей среды. В то время я только что вступил в должность директора и нес ответственность за выполнение задачи в срок. Так как отчёт должен был быть готов к утру, рабочая группа работала до поздней ночи. Я также остался на работе для моральной поддержки коллектива.

Мой менеджер Джерри был замечательным специалистом в технических вопросах, но абсолютно не имел никаких качеств лидера. Он просто был не способен принять решение. В офисе царил хаос и настроение было ужасное. Я ушёл в свой кабинет, чтобы не усугублять ситуацию.

Около 2 часов утра открылась дверь и в кабинет вошла моя самая молодая сотрудница, только что закончившая колледж, с кипой бумаг в руках.

«Вы сейчас заняты?» – спросила она.

«Нет» – ответил я.

«Вы не могли бы напечатать вот это?» – ошеломила она меня.

Подумать только, этот ребёнок давал мне задание, и я подчинился ей бессознательно!!!

Окончив работу, я осторожно заглянул в рабочую комнату, чтобы вернуть бумаги. Везде был порядок, каждый занимался своим делом, никто ни с кем не спорил. Посредине комнаты стоял этот ребёнок и спокойно, без всякой суеты, отдавал распоряжения. Так мы обнаружили лидера и смогли выполнить задание вовремя.

На следующий день я поинтересовался у неё, что же произошло.

«Я просто устала и хотела пойти домой лечь спать», – классический пример того, как человек обнаружил в себе новые качества в стрессовой ситуации.

managers need a few minutes to collect and organize their thoughts. Then each team presents their report and you can provide whatever direction is necessary to keep them on track. In addition, you will get a feel for what issues you need to address during the rest of the session. One topic that must be covered is the format of a typical consultants report; session two is a good time to introduce the subject.

Report Format

- Cover sheet signed by all the team members.
- Executive Summary.
- The Mission.
- Organization of the team.
- Data collected.
- Discussion of the data.
- Possible courses of action.
- Preferred course of action.
- Bibliography.
- Attachments.

Preparing the final report is the task that will test the patience and nerves of even the most experienced project managers. This is usually a time when team members are tired and nerves are frayed. Extraordinary things can happen and usually do. I was the new director of an organization and learned we had to get out an important report to our most important client, the US Environmental Protection Agency. Since the report was to due the next day, the project team would be working late so I remained in the office to offer moral support. I had a learning experience; my project manager, Jerry, was an outstanding technical guy but an absolute failure as a leader. His biggest problem was his he couldn't make a decision. The work room was in the chaos and tempers were short: I went to my office to keep from making matters worse. Early in the morning, around two o'clock, the door opened and there stood my youngest and newest staff member, a young lady just weeks out of college, with a packet of papers in her hand glaring at me.

«Are you busy?»

«No»

«Well, how about typing these?»

Here was this young kid giving me orders. When I finished my assignment, I eased out in to the work area to deliver the product. Order reined; everyone was purposely engaged; no one was fighting. In the middle of all this was the kid giving directions to everyone and taking no guff. We had discovered a leader and we met the deadline. The next day I asked her what had happened. She said, «I got tired and wanted to go home and get to bed.» A classic example of self-discovery under the stress of meeting the deadline.

ЗАНЯТИЕ 5**SESSION FIVE*****Празднование******Celebration***

Заключительное занятие должно быть торжественным, это время шоу. Это момент, когда рабочие группы представляют отчёты и рассказывают, что и как они делали.

Необходимо дать студентам 30 минут для подготовки презентации. Затем по полчаса для каждой группы на выступление. В конце вы, преподаватель, как представитель заказчика, задаёте дополнительные вопросы. Именно в ходе этого процесса можно оценить опыт, приобретённый студентами.

Возможно, вы будете вознаграждены, как я, когда один из студентов в конце занятия сказал: «Вы открыли нам глаза»!

После завершения занятия необходимо поставить перед группами ещё один вопрос и дать им время продумать ответ.

«Если бы вы имели возможность сделать такую работу заново, что бы вы сделали по-другому?»

The final session is one of celebration; it is show time for the student teams. It is the moment for them to present their reports on what they were to do, how they did it and what they found.

The teams should be given thirty minutes at the start of the session to organize and prepare themselves for their presentations. Each team is then given thirty minutes highlight their work. At the end of each presentation, you the client's representative, will probe for additional details and insights. It is through this process that you can evaluate the learning experience. Perhaps you will be richly rewarded as I was at the completion of one program when a student exclaimed, «You have opened our eyes.»

Once the reports have been received, there is one final learning experience. Each team should be given a short period of time to meet and answer a question; If you had it to do over again, what would you do differently?

Thus ends the adventure; it is time to celebrate.

Август 23, 2001