

«8 препятствий к руководству проектной деятельностью»

На основании опыта проектной и преподавательской работы автор статьи сделал ряд наблюдений и выделил восемь типичных ошибок, которые часто приводят проект к провалу.

1. Отсутствие единого понимания необходимости проекта.

Автор статьи отмечает, что зачастую команда проекта до начала его реализации не встречается, и в результате до претворения проекта в жизнь не происходит его детального обсуждения, в том числе и обсуждения необходимости данного проекта. Между тем, именно совместное обсуждение проекта позволит команде прийти к единому мнению, почему она этим проектом занимается, каковы основные ограничения в реализации проекта и каким может быть самый крупный успех проекта (результат) в том случае, если команда превзойдет все ожидания. Если все члены команды понимают эти детали одинаково, то велика вероятность, что, продвигаясь совместно в реализации проекта, у них возникнет меньше споров и недопонимания. Если это соглашение осталось не заключенным, то рано или поздно кто-нибудь обязательно спросит «Ну и зачем этот проект нам вообще нужен?» или начнет работать сам по себе, не учитывая других, или превысит бюджет, или... вариантов может быть много.

Успешное завершение проекта обеспечивается единым пониманием членов команды необходимости проекта, заключением соглашения о правилах и направлении работы.

2. Невовлечение команды в планирование проекта.

Мы знаем, кто нам необходим в рамках проекта и какой вклад он внесет! Уверены, что знаем? На самом деле, наверное, нет. Попробуйте, работая над следующим проектом, сделать исключение из правил и составить план проекта сразу вместе с командой, вместе планируя виды деятельности в рамках проекта и определяя ответственного за каждый вид деятельности и срок выполнения. Если уже на фазе планирования привлечь команду к работе над проектом, план работы будет намного реалистичнее, задачи понятнее, а вовлеченность членов команды в проект больше.

3. Поверхностное общение и избытие предположений.

Следующую ошибку автор статьи называет «финно-угорской»: руководитель проекта мало общается с командой, вследствие чего о неожиданностях и ошибках узнает слишком поздно. Договариваться о способах и частоте общения следует уже в самом начале проекта: как часто будут проходить собрания, как часто руководитель проекта будет предоставлять промежуточные отчеты, где будет находиться документация по проекту.

Для совещаний по проекту автор советует применять матрицу

«Dwight Eisenhower»: один–два раза в неделю каждый участник дает другим членам команды знать, какими важными и срочными делами он занимался, какие «пожары» он «потушил». Затем каждый рассказывает о планах на следующую неделю, к каким неожиданностям он готов, какие важные дела он планирует сделать.

Автор статьи замечает, что пользу приносят и промежуточные отчеты руководителя проекта: один–два раза в неделю руководитель проекта отправляет членам команды электронные письма, в которых в двух–трех предложениях описывает ситуацию на данный момент. Если это делать регулярно, можно предвосхитить возникающие в течение недели вопросы не менее четырех–пяти «голодных» по информации членов команды.

Если руководитель проекта ведет контроль, он должен не только спрашивать, но и слушать. Вам, наверное, знаком старый трюк, демонстрирующий соотношение слушания и говорения. Не знаком? Подойдите к зеркалу и посчитайте, сколько у Вас ртов, а затем — сколько ушей. Правильно: слушайте в два раза больше, чем говорите. Никогда не делайте предположений:

если Вы не спросите, то не узнаете, каковы на самом деле причины. Поощряйте с помощью «обратной связи» успехи и исследуйте причины ошибок, только тогда можно совместно исправить ошибки и далее двигаться в нужном направлении.

4. Малый контроль за делегированными действиями.

Автор статьи никогда не встречал ни одного проекта, который протекал бы самостоятельно и закончился успешно. Если Вы делегируете кому-то полномочия, обоснуйте ожидаемый результат, а не метод решения проблемы. И, конечно, попросите члена команды рассказать, как он понял задачу. Через несколько дней запросите обратную связь: узнайте, как продвигается решение делегированной задачи. Иногда люди попадают в беду и не осмеливаются просить помощи, иногда действуют совершенно в другом направлении. Если Вы запросите обратную связь через пару дней, это не вызовет раздражения, но поможет избежать ошибок.

5. Продвигаемся дальше еще до того, как закончили прошлый шаг.

В число первых ошибок входит следующая: выполнением недоделанного приходится заниматься в самый неподходящий для этого момент, тогда, когда Вы уже заняты следующим действием. Во избежание этого убедитесь, что все действия, вся работа по предыдущему пункту проекта выполнена и качественно закончена.

6. Проект остается незаконченным.

Завершение проекта ужасно. С одной стороны, после окончания мероприятий спадает напряженность и велик соблазн расслабиться. Остается одна мысль: завершить проект и больше этим не заниматься. С другой стороны, проект может быть таким приятным, что не хочется его завершать. В обоих случаях автор советует приложить усилия и попросить всех членов команды описать, как прошла реализация проекта в сравнении с планом и какие уроки были вынесены из работы над этим проектом (чего следует избегать в дальнейшем). Чем больше проектов Вы завершите по этому принципу, тем больше пользы извлечете.

7. Может, и без планирования как-то получится ...

Вы когда-нибудь попадали в ситуацию, когда по ходу проекта вдруг обнаруживали, что Вы руководитель проекта? Ну, в этот раз получится без планирования, до этого получалось? Конечно, получится, если Вы хотите расходувать в два–три раза больше времени, денег и энергии, чем обычно. А если сразу после начала проекта составить план, он существенно поможет Вам в руководстве.

8. Работа работой, а праздник праздником!

Празднование также входит в руководство проектом. Празднуйте, когда Вы с командой достигли успеха, и не забудьте на праздновании определить следующее достижение для празднования. Учитесь у строителей: закладка краеугольного камня, стропильная вечеринка, вечеринка по завершению строительства коробки и праздник в честь сдачи объекта. Если Вы хвалите команду, отмечаете вместе достижения, согласовываете следующие цели и направления, то завершение проекта будет успешным и быстрым.

Неофициальный перевод статьи «8 takistust projektijuhtimises», автор Кристьян Отсманн (Kristjan Otsmann); оригинал статьи: <http://www.juhtimine.ee/763076/8-takistust-projektijuhtimises>