

49

50

ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

47

ЧЕМ БОЛЬШЕ
ПРАВИЛ ТЫ
ОСВОИШЬ, ТЕМ
БОЛЬШЕ ПОБЕД
ОДЕРЖИШЬ

46

48

ВЛАДИМИР КОРДЬЕ

50 Золотых Правил Управления Проектами

Как лучшие Менеджеры Проектов это делают

Владимир Кордые

Оглавление

[БЛАГОДАРНОСТЬ](#)

[ВВЕДЕНИЕ](#)

[ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ](#)

[ОБ АВТОРЕ](#)

[ОТ АВТОРА ПЕРЕВОДА](#)

[I - ПРАВИЛА О СРОКАХ И ДЕНЬГАХ](#)

[ПРАВИЛО #01 - БУДЬ ПОЛЕЗНЫМ И СДЕЛАЙ ДЕЛО](#)

[ПРАВИЛО #02 - БУДЬ ПРОАКТИВНЫМ И ПРЕДВОСХИЩАЙ](#)

[ПРАВИЛО #03 - БУДЬ ПАРАНОИКОМ В ОТНОШЕНИИ РАСЧЁТА ВРЕМЕНИ И СОСТАВЛЕНИЯ РАСПИСАНИЯ](#)

[ПРАВИЛО #04 - ПРОЕКТЫ ОБЯЗАНЫ ИМЕТЬ ДАТУ НАЧАЛА И ДАТУ ОКОНЧАНИЯ](#)

[ПРАВИЛО #05 - ИЗБЕГАЙТЕ СИТУАЦИИ, КОГДА ВАМ ДИКТУЮТ ДАТУ ОКОНЧАНИЯ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА](#)

[II - ПРАВИЛА О ПЛАНИРОВАНИИ И УСТАНОВЛЕНИИ ПРЕДЕЛОВ](#)

[ПРАВИЛО #06 - НИКОГДА НЕ ПРЕДПОЛАГАЙ](#)

[ПРАВИЛО #07 - ИМЕЙ ПЫТЛИВЫЙ И НАСТОЙЧИВЫЙ УМ](#)

[ПРАВИЛО #08 - БУДЬ ГУБКОЙ И НЕ ПРОПУСКАЙ НИЧЕГО](#)

[ПРАВИЛО #09 - ИСПОЛЬЗУЙ 360-ГРАДУСНЫЙ ПОДХОД](#)

ПРАВИЛО #10 - ПОЛУЧИ ДЕТАЛИЗАЦИЮ И БОЛЬШУЮ КАРТИНУ

ПРАВИЛО #11 - СДЕЛАЙ ПРОВЕРКУ ОСНОВ В ПЕРВЫЙ ЖЕ ДЕНЬ

ПРАВИЛО #12 - ДОГОВОРИВАЙСЯ ОБ ОБЪЕКТАХ ПОСТАВКИ ПРОЕКТА И НЕ ТОРОПИ ПЛАНИРОВАНИЕМ

ПРАВИЛО #13 - ОДНА ЗАДАЧА, ОДИН СРОК, ОДИН ВЛАДЕЛЕЦ

ПРАВИЛО #14 - ИМЕЙ ГИБКИЕ И ВСЕГДА ОБНОВЛЕННЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ПЛАНЫ

ПРАВИЛО #15 - МЕНЯТЬ НАПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА ИЛИ ПРЕКРАЩАТЬ ЕГО -- НОРМАЛЬНО

III - ПРАВИЛА ИСПОЛНИТЕЛЯ

ПРАВИЛО #16 - ПРИМЕНЯЙ ВОЕННУЮ ДИСЦИПЛИНУ, АРМЕЙСКИЙ ПОРЯДОК И ВОИН ЧЁТКОСТЬ

ПРАВИЛО #17 - ВСТУПАЙ ВО ВЛАДЕНИЕ И ПОДАВАЙ ПРИМЕР СВОИМ КУРАЖОМ

ПРАВИЛО #18 - БУДЬ КРЕАТИВНЫМ И УСТРАНЯЙ ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ

ПРАВИЛО #19 - ИМПРОВИЗИРУЙ И ВСЕГДА ИМЕЙ ЗАПАСНОЙ ПЛАН

ПРАВИЛО #20 - БУДЬ ХАМЕЛЕОНОМ, АДАПТИРУЙСЯ

ПРАВИЛО #21 - РАЗВИВАЙ СВОИ IQ, EQ И PQ

ПРАВИЛО #22 - РИСКИ И ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ НЕИЗБЕЖНЫ

ПРАВИЛО #23 - ВЫХОДИ ИЗ ЗОНЫ СВОЕГО КОМФОРТА

ПРАВИЛО #24 - БУДЬ КОРОЛЕМ МУЛЬТИЗАДАЧНОСТИ

ПРАВИЛО #25 - ЗАКАТАЙ РУКАВА И БУДЬ МАСТЕРОМ НА ВСЕ РУКИ

ПРАВИЛО #26 -- БУДЬ ВЫНОСЛИВЫМ, НО НЕ ПЕРЕОЦЕНИВАЙ СЕБЯ

ПРАВИЛО #27 - ПОЛУЧИ КВАЛИФИКАЦИЮ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА И СДЕЛАЙ ЕЁ С НЕОТДЕЛИМОЙ ЧАСТЬЮ

IV - ПРАВИЛА КАЧЕСТВА

ПРАВИЛО #28 - БУДЬ ЯСНЫМ, УПРОЩАЙ И ОБЛЕГЧАЙ

ПРАВИЛО #29 - БУДЬ ПАРАНОИДАЛЬНЫМ В ОТНОШЕНИИ МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА

ПРАВИЛО #30 - УСТАНАВЛИВАЙ ШЛАГБАУМЫ УТВЕРЖДЕНИЯ И ОДОБРЕНИЯ

ПРАВИЛО #31 - ВНОСИ ИЗМЕНЕНИЯ УПРАВЛЯЕМЫМ ПУТЕМ

ПРАВИЛО #32 - РАЗМЕР ПРОЕКТА НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ, ЧИСЛО ПРОЕКТОВ -- ИМЕЕТ

ПРАВИЛО #33 - НЕ ВСЕ ПРОЕКТНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

V - ПРАВИЛА О ЛЮДЯХ И КОММУНИКАЦИЯХ

ПРАВИЛО #34 - БУДЬ ДОБР С ЛЮДЬМИ И НЕ СОЗДАВАЙ СЕБЕ ВРАГОВ

ПРАВИЛО #35 - ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО - ПРАВИЛО МУШКЕТЕРОВ

ПРАВИЛО #36 - ПОПРОБУЙ ВСТАТЬ НА МЕСТО ДРУГИХ

ПРАВИЛО #37 - НЕ ПОЗВОЛЯЙ ЛЮДЯМ МЕШАТЬ ТЕБЕ

[ПРАВИЛО #38 - НАЗНАЧАЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА](#)

[ПРАВИЛО #39 - НАЗНАЧАЙ ЧЁТКИЕ РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ](#)

[ПРАВИЛО #40 - ПРОЕКТНЫЕ СПОНСОРЫ И ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ ПОДДЕРЖИ ПРОЕКТ](#)

[ПРАВИЛО #41 - НАБЕРИ И ЯСНО ПРОИНСТРУКТИРУЙ СВОЮ КОМАНДУ](#)

[ПРАВИЛО #42 - ИСПОЛЬЗУЙ КОММУНИКАЦИЮ, СОВМЕСТНЫЙ ТРУД И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ](#)

[ПРАВИЛО #43 - ЧИТАЙ И ОТВЕЧАЙ НА ВСЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ ПИСЬМА](#)

[ПРАВИЛО #44 - ОПОВЕЩАЙ ЛЮДЕЙ ЗАРАНЕЕ](#)

VI - ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ХОЗЯЙСТВА

[ПРАВИЛО #45 - ИМЕЙ СОБСТВЕННЫЙ СПИСОК ДЕЛ И ШАБЛОНЫ](#)

[ПРАВИЛО #46 - ДЕЛИСЬ ОПЫТОМ, ПОЛУЧЕННЫМ НА ПОХОЖИХ ПРОЕКТАХ](#)

[ПРАВИЛО #47 - ПРОВОДИ РЕГУЛЯРНЫЕ СОВЕЩАНИЯ И ДЕЛАЙ ИХ ЗНАЧИМЫМИ](#)

[ПРАВИЛО #48 - ПЕРИОДИЧЕСКИ ОТХОДИ НА ШАГ НАЗАД И АНАЛИЗИРУЙ СВОЙ ПРОЕКТ](#)

[ПРАВИЛО #49 - СДЕЛАЙ ПРОЕКТНУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ЦЕННОСТЬЮ, А НЕ ТЯЖЕЛОЙ НОШЕЙ](#)

[ПРАВИЛО #50 - ВСЁ ОТСЛЕЖИВАЙ И ДОКУМЕНТИРУЙ](#)

Перевод: Святослав Михайлов (sviatoslav.mikhailov@gmail.com)

You can also contact the author directly in English only (vcordier@50projectrules.com)

БЛАГОДАРНОСТЬ

Автор благодарит всех лиц, предложивших свою поддержку, советы или испытание вычиткой текста: Джона, Поля, Габриэля, Дрю, Мартина, Люка, Дена, Ника, семью Кэвил Библиотеку “Магазин Идей” (Idea Store Library, Canary Wharf London, UK), и все международных проектных менеджеров и участников команд, с кем я имел удовольствие работать и у которых я учился.

Я также хочу особенно поблагодарить понимающую меня супругу Анну-Софи и дочь Викторию, за данную мне возможность работать над этой книгой в течение последних 4 лет.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема проектов заключается в том, что они начинаются без легко понятной “инструкции по использованию”. В отличие от предсказуемой ежедневной работы, в проектах тебе придется сначала разбираться, как вещи совмещаются и зависят друг от друга, а затем выполнять эти проекты. И даже если у тебя есть возможность повторного использования проектных шаблонов, успех или провал проекта всегда будет зависеть от одного ключевого элемента: Проектный Менеджер. Так если ты хочешь делать свои проекты правильно, то почему не поучиться у лучших?

С книгой “50 Золотых Правил управления проектами” ты также сможешь быстро стать более осведомленным и компетентным Проектным Менеджером. Эти 50 коротких, универсальных и нескучных правил суммируют “подход здравого смысла”, используемый лучшими проектными менеджерами по всему миру, чтобы выполнять проекты успешно, вне зависимости от типа проекта, его объема или отрасли.

Вдобавок к тому, что ты станешь лучше разбираться в Управлении Проектами, эта книга откроет тебе ответы на самые распространенные проблемы и вопросы Проектных Менеджеров с помощью правил, каждое из которых иллюстрировано примерами из реальных проектов. Эта книга - must-read для всех, кто вовлечен в проекты -- Проектных Менеджеров и всех, кто работает с ними. Поэтому, опытный ли ты Проектный Менеджер или новичок без знания методологии и терминологии Проектного Менеджмента, ты все равно сможешь получить пользу от этих правил, даже если не овладеешь ими всеми.

Имена реальных людей и компаний были изменены для соблюдения конфиденциальности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Планирование и внедрение изменений в управляемом и гибком виде -- вот что такое Управление Проектами. Именно поэтому Проектный Менеджер может быть также назван Менеджером Изменений. Это -- дисциплина о предвидении, устранение препятствий на пути, о способности добиваться выполнения задач и управления разницей между планом и реальностью. Это -- учение о способности реагировать и думать в нескольких измерениях, и все это внутри конечного периода времени и в соответствии с согласованным содержанием проекта.

Однако, если привести аналогию о проекте как о игре Лего, то работа Проектного Менеджера заключается в определении кирпичиков Лего (Содержание/Компоненты) и заблаговременном выяснении, как они согласовываются друг с другом (План/Руководство). Чтобы сделать это, Проектный Менеджер применяет смесь академических и интуитивных знаний, которые устанавливают, как использовать ресурсы (процессы, шаблоны, инструменты, знания, люди, бюджет и время) и техники, имеющиеся в распоряжении.

Следовательно, Управление Проектами подобно жонглированию мячами в воздухе, или игре в шахматы. Проектный Менеджер постоянно мотивирует и безопасно ведет свою команду через рискованное и неординарное путешествие, которое является Проектом.

ОБ АВТОРЕ

Владимир Кордье является Старшим Проектным Менеджером и Программным Менеджером. Он специализируется на выполнении и спасении проектов в Информационных Технологиях, Аутсорсинге, в Операционной и Бизнес сферах в международных организациях. В течение ряда лет он разрабатывал уникальный и успешный управленческий подход, основанный на 50 универсальных правилах. Рождённый во Франции и живущий в Лондоне, он уделяет время запуску инициатив по изменениям, менторству Проектных Менеджеров, а также писательству. У него более чем 15-летний опыт в широком круге организаций.

“Выживает не самый сильнейший из вида, выживает не самый умный,
а тот, который лучше всех адаптируется к изменениям.”

Чарльз Дарвин (1809 - 1882)

ОТ АВТОРА ПЕРЕВОДА

Я познакомился с Владимиром во время совместной работы над несколькими проектами. Первая вещь, которая поразила меня - это красивый французский акцент: когда он говорил на английском языке, то я как будто слышал французскую речь, но всё понимал. Второе впечатление пришло со временем: я, как бывший Проектный Менеджер, высоко оценил способности и навыки Владимира, и во время перевода книги вспоминал и примеривал эти правила к его собственным действиям во время проектов. Надо заметить, что “примерка” каждый раз была безупречной.

Святослав Михайлов

I - ПРАВИЛА О СРОКАХ И ДЕНЬГАХ

Эти правила о том, чтобы как правильно понимать и распределять сроки и бюджет проектов. Если их не проработать правильно, то проекты неизбежно провалятся. Мы увидим, как Роб, Сэм и другие Проектные Менеджеры сумели успешно повернуть дела в правильное русло благодаря этим правилам.

ПРАВИЛО #01 - БУДЬ ПОЛЕЗНЫМ И СДЕЛАЙ ДЕЛО

В сегодняшнем быстро изменяющемся мире редко кому дается возможность провести недели в процессе посвящения в дела компании с даты начала работы. От Проектного Менеджера ожидают, что он быстро найдет себя в компании, познакомится с людьми, системами и процессами. Начнет копать и станет полезным с первого дня. В чем смысл наличия Проектного Менеджера, если бюджеты бесконтрольны, вехи проекта не ясны, качество хромает, сроки упущены, а проблемы накапливаются? Ведь можно сберечь затраты на его зарплату и получить тот же самый результат - хаос.

Проектный Менеджер назначается, чтобы все эти вещи выполнить и держать под контролем. Они обязаны способствовать быстрым и эффективным реакциям на непредвиденные события, минимизировать удар и вернуть всё обратно на свои рельсы. Великие Проектные Менеджеры, даже если они новички в организации или отрасли, могут быстро внести ясность и добиться желаемого результата. В течение пары дней они могут оценить обстановку и вывести требования заказчика проекта в список реальных задач, рисков, владельцев и вех проекта. Вот как они вносят реальную ценность в проект.

Пример проекта из реальной жизни: в одной лидирующей компании- “голубой фишке” выполнялся ИТ-проект обновления программного обеспечения, продвигающийся в никуда. Несколько Проектных Менеджеров, которые на бумаге ранее выполняли подобные проекты, сменяли друг друга из-за того, что сроки пропусались, а проблемы неизменно накапливались. Роб, успешный проектный менеджер без опыта работы с проектами в сфере программного обеспечения, был нанят для того, чтобы вернуть проект в свое русло. В течение нескольких дней он идентифицировал корневые причины проблем: слабый сбор требований, границы проекта не определены, роли и ответственности не ясны, большая нагрузка на исполнителей, и т.д. Задачи были не контролируемы, структура и прозрачность проекта отсутствовала. Никто из предыдущих Менеджеров Проекта не потрудился обратиться к началу и проверить основы. Они не принесли реальную пользу. Этот Проект взял контроль над Проектными Менеджерами, когда как должно быть наоборот. Будучи добросовестным и зная, что его работа -- быть полезным и выполнить стоящие перед ним задачи, Роб вернулся к основам и убедился, что правильно определил проблемы проекта, и в итоге сумел развернуть негативные тенденции в положительную динамику.

ПРАВИЛО #02 - БУДЬ ПРОАКТИВНЫМ И ПРЕДВОСХИЩАЙ

Как Проектный Менеджер, никогда не принимай ничего как данность. Ты обязан представлять себя в будущем, в разное время будущего, всегда думать о том, что может пойти не так, что может быть улучшено, и как это сделать. Это как игра в шахматы -- всегда быть на шаг впереди и предугадывать. Будь проактивным, не застывай на месте. Планируй худшее заранее. Где необходимо, делай запас на непредвиденные обстоятельства. Вся эта дополнительная работа, особенно на старте проекта, воздастся сторицей. Постоянно оценивая всю информацию, все ограничения, зависимости и требования, ты сможешь предотвратить многое. Не стесняйся делать предположения. Настрой команду проекта и сам проект на успех.

Этот подход, вдобавок к прошлому опыту Проектного Менеджера, должен также исходить из постоянного взаимодействия с проектной командой. Бросай вызовы, задавай вопросы, ищи ясности и доказательства. Всегда имей запасной план для наиболее критических пунктов проекта. Зная заранее, что делать в случае кризиса, ты будешь иметь больше шансов вернуть проект обратно на рельсы и минимизировать последствия удара. Что касается дополнительного запаса, на случай если он не понадобится -- что же, ты будешь лучше смотреться, если за счет него ты сможешь сделать проект быстрее или дешевле. Это выигрышная ситуация для всех.

Пример проекта из реальной жизни: Желая быстро сорвать выгоды от использования новой технологии, благотворительная компания давила на своего Проектного Менеджера и требовала внедрить её как можно скорее -- это советовал разработчик. Однако, рассмотрев все переменные, Проектный Менеджер Сэм потребовала у руководства два месяца для тестирования и первоначального планирования, чтобы потом эффективно интегрировать эту технологию в существующую среду. Основываясь на фактах и предвосхищая, что их ждет, она смогла проактивно убедить Спонсоров Проекта, что спешка не в их интересах. Разработчик не знал всех особенностей их рабочих мест. Эта задержка оказалась полезной и проект стал успешным.

ПРАВИЛО #03 - БУДЬ ПАРАНОИКОМ В ОТНОШЕНИИ РАСЧЁТА ВРЕМЕНИ И СОСТАВЛЕНИЯ РАСПИСАНИЯ

В проектах “расчёт времени” является всеобъемлющим: говорим ли мы о проектных вехах, встречах или просим об услуге людей. От первоначального планирования и до конца проекта Проектный Менеджер должен иметь параноидальное отношение к таймингу. Эта вещь имеет склонность всё подвергать опасности и выводить из синхронности. Поэтому добавление запаса по времени и непрерывная оценка того, как решения и события влияют на расписание, являются ключом к успеху. Проектные Менеджеры должны делать оценку времени и сроков на ежедневной основе. Быть проактивным в этой области является критичным для успеха твоего проекта. Это как музыка: ты сразу же должен почувствовать, если вещи выходят из ритма или плохо настроены.

Сколько встреч запланировать и какой длительности, или как часто бегать за кем-то, -- все зависит от возможностей и инстинкта Проектного Менеджера. Сделаешь встречи слишком частыми или слишком долгими -- и ты приведешь людей в уныние. Будешь бомбардировать кого-либо звонками и письмами, -- и ты добьешься успеха только в натяжении нервов. Поэтому Проектный Менеджер должен постоянно думать, что лучше подходит для данной ситуации, основываясь на особенностях каждого проекта и участвующих в нем людях. Этому нельзя научить, это невозможно стандартизировать. Всё, что нужно -- использовать здравый смысл, личные навыки и опыт.

Пример проекта из реальной жизни: Поскольку проект выглядел простым и имел высокий приоритет, Дэйв, Проектный Менеджер хеджового фонда, получил один месяц на его выполнение. Однако в течение первых дней планирования стало ясно, что для его правильного внедрения потребуются колоссальный объем тестирования. Также оказалось, что ключевые члены команды проекта были уже задействованы на других проектах и перегружены текущей работой. Рекомендации Дейва были очевидны: проекту необходимо три месяца. Обладая этими фактами, Дэйв убедил Заказчика Проекта изменить свои ожидания. Проект был успешно завершён через три месяца, и все снова вернулись к прежнему рабочему балансу. Уделив дополнительное внимание тому, что действительно могло вызвать крушение проекта, Дэйв обеспечил успех и своему проекту, и своей команде.

ПРАВИЛО #04 - ПРОЕКТЫ ОБЯЗАНЫ ИМЕТЬ ДАТУ НАЧАЛА И ДАТУ ОКОНЧАНИЯ

Правило может звучать очевидным, но множество людей всё еще забывают, что проект - это временное мероприятие. Оно должно иметь начало и окончание. Иначе как же понять, когда можно отпустить проектную команду для других работ, был ли проект успешным, и какова его реальная стоимость? Шокирует то, что множество организаций всё еще не следуют этому базовому принципу, находя себя с низко мотивированными Проектными Менеджерами, “больными” проектами и несчастливыми клиентами.

Чтобы не делать эту же самую ошибку, оценивай и планируй дату окончания проекта с самого первого дня. Убедись, что все приняли и согласились с этой датой. Установи процесс и чек-лист для подтверждения и обоснования всех первоначальных проектных требований и чек-лист для закрытия проекта в регулируемом виде. Если проект длится вечно, это значит, что управление изменениями отсутствует, спонсоры проекта не вовлечены, и что там нет правильного Проектного Менеджера. Всегда проверяй эти признаки неприятностей.

Пример проекта из реальной жизни: Свен, один из менеджеров логистической компании из Швеции, назначенный Проектным Менеджером нового проекта, быстро обнаружил, что является жертвой своего успеха. Первые результаты тестирования нового программного обеспечения были такими успешными, что топ менеджмент компании решил увеличить скорость внедрения этого ПО в подразделениях по всему миру. К сожалению, тестовый проект еще не был закончен и вскоре начали накапливаться проблемы. Несмотря на это, ожидания руководства остались теми же. К началу глобального проекта остался ворох накопленных проблем, и вместо того, чтобы правильно закрыть проект и назвать его успешным, Свен помножил эти проблемы на количество глобальных подразделений компании. В целом это стало стоить серьезных денег и вызывать разочарование в людях. В конце концов, был выделен специальный Проектный Менеджер для спасения проекта. Он сумел правильно расставить приоритеты и вернуть проект на свои рельсы.

ПРАВИЛО #05 - ИЗБЕГАЙТЕ СИТУАЦИИ, КОГДА ВАМ ДИКТУЮТ ДАТУ ОКОНЧАНИЯ И БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Когда начинается новый проект, первое, что просят сделать Проектного Менеджера -- это назвать дату окончания и стоимость проекта. И очень часто спонсоры проекта сильно настаивают на том, ЧТО именно они хотят услышать от проектного менеджера. И вот здесь ты сможешь точно сказать, кто хороший Проектный Менеджер, а кто - плохой. Многие, обычно это неопытные Проектные Менеджеры, просто говорят “да” для того, чтобы понравиться или удовлетворить босса, думая, что они справятся с этим в течение действия проекта. Этого точно не следует делать. Вся польза наличия Проектного Менеджера в том, что он проверяет всё до старта проекта, чтобы начать его с чем-то реалистичным и достижимым.

Те, кто решит пойти своим “быстрым путем”, увидит себя перед растущими разочарованиями и драмой, поскольку ожидаемые сроки, стоимость и польза от проекта так и не материализуются. Перевод стрелок и взаимные обвинения в команде проекта плохо повлияют атмосферу проекта, переводя проект в целом в плоскость нецензурных слов. А те, кто выберет “управляемый путь”, сначала потратят больше времени на проверку и планирование всех аспектов. Но в итоге именно у них будет более благоприятное путешествие, имеющее реалистичный бюджет и сроки. Быть героем или нулем -- выбирать тебе.

Пример проекта из реальной жизни: В одной розничной компании, где достаточно большой проект должен был быть закончен к строго установленному сроку, Проектный Менеджер Чак с самого начала всех предупреждал, что он будет очень тяжелым. Несмотря на это, его попросили справиться. Чтобы сделать это, нужно было привлечь дополнительные проектные ресурсы за дополнительные деньги, но это не было предусмотрено первоначальным бюджетом. В конце концов, проект был выполнен вовремя, но какой ценой: Проектная команда была вынуждена была работать круглые сутки в течение месяцев, и качеством пришлось пренебречь. После окончания проекта пришлось начинать новый: исправление ошибок и проблем с качеством заняли не один месяц. Это доказывает, что иногда даже у Проектного Менеджера нет выбора. Но это должно быть исключением из правила, а не нормой. И когда Проектных Менеджеров заставляют идти “быстрым путем”, то всё, что они могут сделать, это смягчить удар на проект и команду.

II - ПРАВИЛА О ПЛАНИРОВАНИИ И УСТАНОВЛЕНИИ ПРЕДЕЛОВ

Эти правила помогут тебе убедиться, что тебе ясно то, ЧТО нужно достичь и КАК ты этого достигнешь. Мы увидим, как особые подходы и правила, адаптированные Оливером и другими Проектными Менеджерами, изменили ситуацию в этой сфере.

ПРАВИЛО #06 - НИКОГДА НЕ ПРЕДПОЛАГАЙ

“Предположение - мать всех проколов” (С англ. “Assumption is the mother of all fuck-ups”). Это прямолинейное выражение придумал не я -- оно из известного фильма-боевика. Оно процитировано слово за словом, так как очень хорошо подходит для проектов и четко описывает, что случается с теми, кто относится к делу поверхностно и срезает дорогу. В самом деле, даже если Проектные Менеджеры не имеют волшебную палочку и не могут предсказывать будущее, то они в состоянии предугадывать и проверять как можно больше. Они не должны принимать что-либо как данность до тех пор, пока не заручились экспертным мнением и фамилией человека, который отвечает за данную тему. Ни один камень не должен остаться не перевёрнутым.

Они не должны оставлять ни единого зазора или сведений “для подтверждения” до того момента, пока не будут уверены, что все возможное сделано. Они должны убедиться, что используют реалистичные оценки и их не вовлекли в использование данных, которые не будут жизнеспособны. Более того, они не должны прятать голову в песок и полагать, что эти проблемы будут когда-нибудь в отдаленном будущем и вообще адресованы не им -- даже когда есть много задач для немедленного выполнения, слишком много неизвестных и “никогда раньше не делал”-задач. Путь простой -- иметь четко именованного владельца для каждой и любой проектной задачи. Это снимет неопределённость и дыры в понимании того, кто чем должен заниматься.

Пример проекта из реальной жизни: В одной лидирующей туристической компании шел проект переезда в новое здание штаб-квартиры из 400 человек к определенной строго установленной дате. Этот проект успешно продвигался до того момента, пока в последнюю минуту не обнаружилась большая проблема. Проектный Менеджер Оливер и его команда обнаружила, что мощность кондиционирования нового здания недостаточна, чтобы удовлетворить нужды офиса. Кто-то сделал математические расчеты неверно, и все полагали, что об этом уже позаботились. Оказалось, что проблема была в том, что официально никому не была выдана задача проверить конечные цифры. Как заявил один из высших менеджеров, они чуть не въехали в “большого белого слона” (*здесь приводится ссылка к сказке о белом слоне, которого король Сиам подарил несогласному с ним судье, и тот разорился на содержании этого слона - Прим.перев.*), тем самым серьезно поставив бизнес под угрозу. В результате, большое количество устройств было исключено из первоначального проекта для того, чтобы переезд состоялся. С этого дня Оливер взял за правило никогда и ничего не предполагать, даже касательно простых и базовых задач.

ПРАВИЛО #07 - ИМЕЙ ПЫТЛИВЫЙ И НАСТОЙЧИВЫЙ УМ

В ходе проекта тебе придется несколько раз встречать вещи, которые не выглядят правильными или ясными, и которые захочется пропустить -- ведь многие люди хотят просто делать свою работу, а не вести раскопки. Это очень рискованно! До тех пор, пока Проектный Менеджер не поймет всё и почувствует себя комфортно в том, что ни одна деталь не пропущена, он не будет прекращать задавать вопросы, тестировать и анализировать положение дел. Иметь пытливым ум и быть параноидальным насчет всего, что может пойти не так, это значит гарантировать, что у случая осталось мало шансов. Не стесняйся спрашивать совета у третьих лиц, если экспертов в этой области знаний нет в твоей компании. Может быть, это повлечет дополнительные расходы, но это будет стоить того.

Делая работу второпях, лентясь или боясь задавать вопросы, Проектный Менеджер непременно придет позднее к эффекту обратной вспышки. Поэтому, когда бы ни наступила неясность в чем-либо -- не стесняйся спрашивать. Более того, если люди сдаются оттого, что не могут найти решение проблемы, то именно Проектный Менеджер должен содействовать и способствовать команде проекта, пока решение не будет найдено. Как никто больше в команде, Проектный менеджер должен думать и анализировать для постоянного продвижения вперед. Найди правильный баланс, и требуй достижения нужного уровня детализации.

Пример проекта из реальной жизни: На старте важного проекта аутсорсинга команда переговорщиков компании-разработчика онлайн-игр предоставляла очень мало информации Саре, назначенной Проектным Менеджером. Недостаток коммуникации и совместной работы вызвал у нее тревогу. Хотя её уверяли, что всё под контролем, она продолжала задавать вопросы о специфичной части проекта до тех пор, пока кто-то не предоставил ей четкий ответ. Как выяснилось, она тревожилась не впустую. Провайдер аутсорсинга полагал, что команда переговорщиков клиента выполнит эту часть проекта, а клиент полагал, что это сделает вендор. Спасибо вендору: он смог выработать промежуточное решение до момента, пока клиент не предоставил и установил свое решение. Если бы Сара не настаивала на получении чёткого ответа, проблема бы проявилась спустя недели, подвергая опасности весь проект. Настойчивое поведение и подход Сары реально помогли проекту.

ПРАВИЛО #08 - БУДЬ ГУБКОЙ И НЕ ПРОПУСКАЙ НИЧЕГО

Быть Великим Проектным Менеджером -- значит быть в курсе всего. Кто-то пробормотал что-то связанное с твоим проектом -- запиши это и не отпускай, пока ты полностью не проверишь и оценишь эту информацию. Что может показаться наименее важным, полностью сторонним или незначительной деталью, то может обернуться существенной проблемой. Не будет ничего хорошего, если ты наткнешься на вопрос и получишь ответ, что этим можно пренебречь, если только ты не проявишь должное усердие. Сначала твоя проектная команда будет думать, что ты слишком стараешься и создаешь много дополнительной работы просто так. Но вскоре, делая предположения в спорах и подтверждениях, твоя проектная команда будет на это обращать внимание, особенно если они смогут показать свои знания или доказать свою точку зрения. Цель здесь -- не выработать самый наилучший план, а прийти к наиболее подходящему. Особенно тщательно нужно придерживаться этого правила, если твой проект включает авторские права, креативные решения, интеллектуальную собственность, патенты, права собственности на данные или исследования. Если пропустить крошечную деталь, то можно взорвать твой проект, компанию или клиента. Поэтому не надо делать фальшивую экономию на таких деталях, а прикладывать необходимое количество усилий для гарантии того, что ничего не упущено.

Пример проекта из реальной жизни: На старте технического проекта в сфере медицинских услуг один из инженеров, работающих над проектом, вскользь упомянул о правах клиента на хранение данных на стороне провайдера. Лаура, Проектный Менеджер, была ответственна только за техническую часть проекта, но смогла увидеть влияние этого в общем-то юридического вопроса на проект. Поэтому она взяла на себя задачу проконтролировать, что юридическая служба и отдел снабжения не пропустят этот момент. Оказалось, что такого пункта в контракте вендора не существует и никто не подумал об этом. Заходя за территорию ожидаемой от нее ответственности, Лаура сделала то, что было правильно для проекта.

ПРАВИЛО #09 - ИСПОЛЬЗУЙ 360-ГРАДУСНЫЙ ПОДХОД

Быть Проектным Менеджером -- это значит уметь думать и действовать в разных измерениях, независимо от количества компонентов, участников проекта и числа взаимозависимостей. В случае наличия нескольких Проектных Менеджеров на проекте, один на стороне клиента и один на стороне вендора, клиентский Проектный Менеджер обязан быть полностью ответственным. Он представляет Проектных Спонсоров и имеет право видеть деятельность на обеих сторонах. Полная ответственность за управление проектом не может быть разделена.

Однако, требование к Проектному Менеджеру иметь 360-градусное видение является категоричным для успешности проектов. В ином случае будут ошибки, разрывы, предположения и сферы ответственности, которые взорвут твой проект. Главная суть в том, что Ведущий Проектный Менеджер, независимо от того, с какого он Департамента, должен осознать свою ответственность за результат работы других Департаментов и команд. Это подразумевает наличие 360-градусного видения для планирования и управления всеми командами. Просто, но чрезвычайно эффективно и “must-have” для любого проекта.

Пример проекта из реальной жизни: Имея успешный опыт запуска нескольких проектов, Технический Проектный Менеджер Эрнесто предполагал, что проект переноса колл-центра будет достаточно легкой задачей. К его удивлению, он закончил его, работая с более чем 30 рабочими потоками и около 150 людьми. От команды обработки кредитных карт и отдела кадров до юристов, безопасников, закупщиков, обслуживания оборудования и т.д. - масштаб команд, вовлеченных в проект, был самым разнообразным из тех, с чем он работал ранее. Каждое и любое требование и ограничение этих команд, в основном не технические, должно было быть записано и вплетено в первоначальный план для полной уверенности, что он всё охватил. Не считаясь с требованиями и ограничениями каждой команды, а также их внутренними взаимосвязями, можно поставить весь проект в большую опасность. Эрнесто же вовлек все рабочие потоки и усилил видение всех взаимозависимостей до такой детальности, которая помогла ему закончить проект успешно.

ПРАВИЛО #10 - ПОЛУЧИ ДЕТАЛИЗАЦИЮ И БОЛЬШУЮ КАРТИНУ

Понимание того, какой уровень детализации надо иметь -- это тонкое искусство. Слишком большая детализация -- и ты потеряешь контроль над всей картиной. Слишком маленькая -- и ты можешь пропустить что-то важное. Но для выполнения успешных проектов оба параметра должны приниматься во внимание. И ответственность Проектного Менеджера заключается в том, чтобы удостовериться, что ни один ключевой элемент не прошел сквозь сеть. Ключевая особенность -- структурировать проектную информацию так, чтобы для широкой аудитории проекта в любое время было понятно, где они находятся сейчас и куда движутся.

Проектный Менеджер делает это путем переваривания всей детальной информации и раскрытием только релевантных частей. Он делает это каждую неделю, обновляя инструменты и формы, используемые для пилотирования проекта. Но он делится с проектной командой только "краткой версией" этого детального списка задач, фокусируясь на задачах последней недели и следующих двух неделях, для каждого человека. "Ключевые вехи" также представляются каждую неделю, и команда может видеть свое положение внутри "большой схемы проекта".

Пример проекта из реальной жизни: В международной рекламной компании были обнаружены интересные факты при взгляде на два идентичных проекта, выполненных различными Проектными Менеджерами в различных регионах. В то время как Люк Европейский Проектный Менеджер -- был обвинен за излишнюю детализацию, Бекки -- Американская коллега -- получила похвалу за свой легкий подход. По окончании, Американский проект попал в неприятности и имел нерешенные проблемы, тогда как Европейский проект был завершен без критических проблем. Различие было в том, что Люк не полагался на случай и погружался на тот уровень детализации, где чувствовал, что ничего важного не пропустил. А Бекки слишком сильно полагалась на членов своей проектной команды и не видела, что некоторые из них не были вовлечены в работу и были недостаточно проактивными для предотвращения ключевых проблем.