

Раздел 3.

Лекция 2. Проект как объект управления. Оценка рисков и перспектив развития проекта. Оценка реализации проекта. Основные ошибки в проектной деятельности.

Одно из отличий команды от группы — это распределение ролей, что позволяет ей более эффективно решать задачи. При достижении определенных целей может понадобиться четкое разделение границ ролей. Для проведения изменений наоборот роли становятся более размыты. Это позволяет повысить:

- творческую составляющую;
- не упустить проблемы на стыке ролей;
- быть более гибкими.

По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и зарубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников. Многие менеджеры проектов сосредотачиваются на "технических" ролях, таких как проектировщики баз данных, специалисты по сетям, эксперты по пользовательскому интерфейсу и т.д. Все они важны, но нужно подумать и о ролях "психологического" плана, которые могут играть один или более участников команды. В данной статье рассматриваются некоторые наиболее известные подходы в этой области.

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками проектной команды, можно подразделить на 3 группы:

- роли, ориентированные на выполнение задач команды;
- роли, ориентированные на создание/ поддержание работы команды;
- индивидуальные роли (нефункциональные).

Для того, чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли первой и второй групп. Недостаточно ориентироваться только на выполнение задач проекта, необходимо, чтобы участники команды «работали» и на поддержание команды как таковой. Роли третьей группы являются деструктивными с точки зрения командного взаимодействия. Для определения ролей можно использовать матрицу определения ролей, заполняемую, например, в ходе совещания или периодически по мере продвижения проекта.

Роли, ориентированные на выполнение задач команды

Определяет проблемы: определение общих задач группы.

Ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений.

Предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения.

Ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса.

Высказывает мнения: делает утверждения по обсуждаемым вопросам.

Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

Роли, ориентированные на создание/ поддержание работы команды

Координирует: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями, анализирует предлагаемые варианты.

Гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов.

Ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.

Поддерживает-вдохновляет: высказывает одобрение предложений других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним.

Сопровождает: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие.

Индивидуальные роли (нефункциональные)

Блокирует: мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам.

Уклоняется от работы: дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т.д.

Отклоняется от темы: превращает обсуждения в личный разговор, раздражается длинной речью по краткому вопросу и т.п.

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М. Белбином (R. Meredith Belbin). В каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 ролей:

- **Председатель (*chairman*)** - выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды. Можно думать, что таким человеком является, как правило, официальный руководитель проекта; однако, в самоуправляемых командах им может быть любой человек.

- **Оформитель (*shaper*)** - придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. Такой человек может иметь официальную должность "архитектора" или "ведущего проектировщика", но главное то, что эта роль "воображаемая". В

безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении.

- **Генератор идей (plant)** - выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Мне кажется, что для такой роли больше подходит название "провокатор" - человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач.

- **Критик (monitor-evaluator)** - анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. В большинстве случаев такой человек поступает как "скептик", уравнивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. Критик хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания поставщиков о возможностях новых средств и языков иногда не сбываются и все может пойти не так, как было задумано.

- **Рабочая пчелка (company worker)** - превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. Другими словами, в то время как оформитель придает законченную форму крупным технологическим решениям, генератор идей предлагает радикальные новые решения, а критик занимается поиском изъянов и недостатков в этих предложениях, рабочая пчелка - это тот человек, который работает, не привлекая внимания, и выдает на гора тонны кода. Очевидно, любой безнадежный проект нуждается по крайней мере, в паре таких пчелок, но сами по себе они не способны принести успех проекту, поскольку не обладают необходимой широтой кругозора.

- **Опора команды (team worker)** - поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию

командного настроя. Другими словами, такой человек выполняет в команде роль "дипломата".

- **Добытчик (resource investigator)** - обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры. Командный добытчик имеет много друзей и связей в своей организации, с помощью которых можно выпросить или одолжить необходимые ресурсы. Главное, что добытчик обожает свою деятельность.

- **Завершающий (completer)** - поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Такой человек играет доминирующую роль во время тестирования системы на завершающей фазе жизненного цикла проекта, однако его роль на более ранних фазах тоже важна. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они не делают себе карьеру на всю жизнь, а всего лишь участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которые необходимо достигать вовремя, чтобы не провалить проект.

Интересный подход был предложен Риком Баррерой (Rick Barrera), членом PMI, специалистом в области управления проектами. Он выделяет 4 основные категории участников, различных по типу поведения. Это руководители (directors), "всеобщие друзья" (socializers), "личные друзья" (relaters) и мыслители (thinkers).

Руководители отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа. "Всеобщие друзья" занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы. "Личные друзья", также как и

“всеобщие друзья”, общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз. Мыслители предпочитают делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Чтобы добиться наилучшего результата в подборе проектной команды, следует придерживаться равного соотношения исполнителей каждой категории и избегать доминирования одной из них. Следует предположить, что менеджер проекта захочет собрать команду из специалистов, близких себе по духу - таких же стремительных, либо наоборот рассудительных, хотя в таком случае менеджеру трудно будет организовать полноценную работу команды. Формирование корпоративной культуры зависит от разнообразия участников проектной команды, их интересов и амбиций.

У каждой категории есть неоспоримые сильные стороны, которые при определенных условиях могут перейти в их недостатки. Например, руководители настолько хотят выполнить работу, что зачастую представляют незавершенный вариант проекта. “Всеобщие друзья” предлагают большое количество идей, многие из которых нереализуемы. “Личные друзья” часто дистанцируются, выполняя работу вдали от других, мыслители слишком замкнуты.

Чтобы обеспечить эффективную командную работу, менеджер проекта должен выявить все категории участников с тем, чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы максимально комфортными. Ведь, например, если запретить “всеобщим друзьям” общаться с другими членами команды, они не смогут представить никаких результатов работы. В обратном случае, работа такого члена команды может оказаться очень продуктивной. Добившись этого, менеджер может рассчитывать на большую эффективность работы своей команды. При этом он сам должен обладать качествами каждой группы, понимать мотивацию своих сотрудников и иметь перспективное видение развития проектной команды.

Помимо этого, менеджер должен уметь предугадывать стрессовые ситуации, когда меняется поведение всех членов команды. В такой ситуации мыслители могут потеряться, руководители, наоборот, способны показать превосходные результаты. Если менеджер будет обладать перспективным видением, он без труда сможет реагировать на все проектные изменения, тем более сейчас, в условиях сильной конкуренции, при постоянной смене заказчиков и изменении технологий.

Роли успешной команды

Тип	Черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Реализатор	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Координатор	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать и рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей.	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Мотиватор	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Генератор идей	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола.
Снабженец	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке.	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.
Аналитик	Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух	Нерешительность в решающие моменты
Контролер	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы»