

Пять «нет» для руководителя проекта.

Предлагаемые автором признаки «Пять НЕТ» - это опыт и практика первых лиц в проектной деятельности. Они позволяют не тратить время на некоторых кандидатов при принятии решений о назначении руководителя (управляющего, директора, менеджера) проекта, так как **наличие хотя бы одного такого признака гарантирует неуспех проекта** и возникновение проблем в работе «на ровном месте».

В последнюю минуту...

Когда статья была уже готова, я пересказал ее одному из моих коллег из категории «назначающих» руководителей проектов. На что он начал «фыркать» как лошадь, которая смеется (манера такая), что в переводе означало: «Где ж ты такого найдешь?!». («Бедный Йорик! Как ему не повезло по жизни!» - подумалось мне тогда).

Конечно же, у каждого из нас можно найти признаки таких «Пять НЕТ». Но есть невидимая граница, за которой они становятся доминирующими. Как говорил Бывалый: «... гордыня, тщеславие и чужие жены — грехи смертные. Но и добродетельных управляющих не бывает».

Введение

Реальная ситуация: Вы – тот человек, который должен выбрать и назначить на проект его руководителя. Если вы заинтересованы в успехе, то должны подобрать такого руководителя, который смог бы обеспечить успех именно этого проекта.

Когда вам предлагается описание кандидата в нескольких десятках его позитивных характеристик или рекомендаций, то это практика, которая «как бы» общепринятая и сомнению не подлежит. Перед вами также могут предстать десяток претендентов с прекрасными резюме, «с комсомольским блеском в глазах» и «готовых на все». Но как раз «готовые на все» и «любими средствами» в современную культуру и этику менеджмента проектов и программ (в дальнейшем – МПП) не вписываются.

Выбирать приходится именно вам. А принятие решений на практике – это не то, о чем пишут в книгах. В подавляющем большинстве случаев топ-менеджеры при принятии решений используют датчики «слабых сигналов», которые не могут быть объяснены окружающим или быть «научно-обоснованными». Недоучет таких «слабых сигналов» приводит к неуспеху в последующем. Но это потом, когда уже поздно.

В практике же для решения подобных вопросов используется профессиональный инструментарий (позиционирование) из «живого» менеджмента проектов (*Lively Project Management*).

Часть 1. Признаки профессиональной непригодности к менеджменту проектов и программ

Признаки профнепригодности к МПП из практики

Практика многих профессионалов в области МПП – тяжелый путь успехов и неудач, достижений и ошибок – выявил несколько доминирующих характеристик людей, принципиально значимых для **неуспеха проекта**. Они «выстраданы» поколениями первых лиц проектной деятельности в бизнесе и компаниях. Они настолько важны именно для МПП в его современной понимании, что явное **наличие хотя бы одного из них** ставит крест на профессиональной карьере человека, который называет себя «управляющим», «директором», «руководителем» или «менеджером» проектов.

Эти признаки отражают доминирующую позицию отношения человека с некоторыми элементами контекста проекта (рис. 1) и названы **Пять признаков профессиональной непригодности** к МПП:

1. **Негативная картина мира** по отношению к окружающей действительности.
2. **Цинизм** по отношению к людям и моральным ценностям
3. **Эгоцентризм** по отношению к собственному «Я».
4. **Искажения** по отношению к фактам и их интерпретациям.
5. **«Продажность»** по отношению к созданным ценностям и людям.

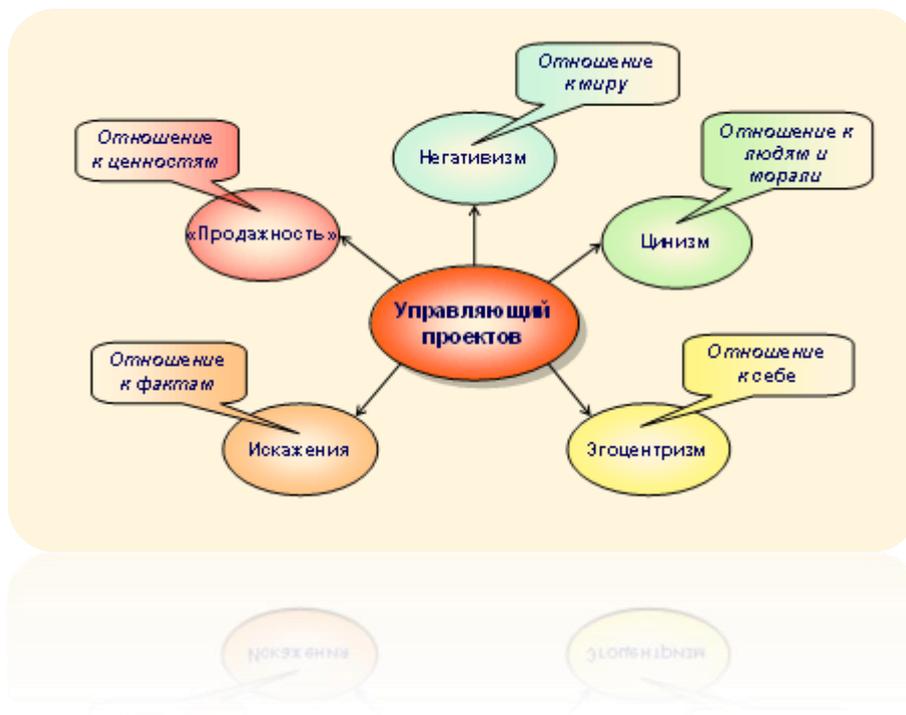


Рис. 1. Признаки профессиональной непригодности по отношению к элементам контекста проектной деятельности

Такие характеристики - это определенная система ценностей и позиционирования, которые практически не меняются. Они статичны, формируются в течение длительного времени и перевоспитанию «по приказу» в течение дня или месяца не подлежат. Приказать «любить человека» по понедельникам и средам можно, но как быть с остальными днями недели?

Если вы знаете об этих признаках и все равно назначаете человека на позицию руководителя проекта, то, скорее всего, желаете (осознанно или неосознанно) «завала» проекта. Поэтому проводите «тайную операцию», применяя технику использования «агента влияния».

Комментарий. «Агент влияния» - это термин из лексикона в геополитических проектах. Означает человека (не шпиона, не завербованного и, может быть, очень достойного уважения), которого «проталкивают» и «ставят» на значимую позицию, но он абсолютно не способен справиться именно с этим делом. Он часто даже и не знает об истинной причине своего назначения, но «тайные силы» знают, что именно этот человек именно это дело и завалит.

«Пять НЕТ» при назначении руководителя проекта

1. НЕТ – негативная картина мира (Негативист)

Основная позиция: «Сегодня плохо - завтра будет еще хуже».

Устойчивое «плохое» настроение, которое транслируется на других, расхолаживает людей в проекте. Построение отношений в команде на основе убежденности «плохое – это норма жизни»

создает проблемы и групповую позицию пассивности. Позиционирование «что ни делай – мир не улучшится» принципиально противоречит МПП как позитивно создающей деятельности по созданию новых ценностей будущего, которые улучшают мир.

В рамках проектной деятельности такой управляющий видит во всем опасность и угрозу, а начинает проект с оценки рисков и неприятностей. Причем еще на стадии обсуждения самой проектной идеи, делая скептические замечания и призывая «опуститься на землю», он на уровне неосознанного транслирует свое упадническое настроение на других.

Внутренне негативист будет занимать позицию, ориентированную на создание ситуации, в которой подтверждается именно его «картина мира», а это означает, что он будет ориентирован на неуспех проекта. Отсюда – подмена целей, ссылки на нехватку ресурсов, постоянная «загрузка» окружающих (не только членов команды) проблемами, интриги и т.п.

Позиция в случае неприятностей: «Я же предупреждал!». Именно в этой ситуации для негативиста – праздник. А по праздникам – кто же работает?!

2. НЕТ – цинизм (Циник)

Это состояние пренебрежения социальными нормами в обществе и презрительного отношения к людям. Цинизм – заразен, а умный цинизм еще и убедителен. В рамках такого позиционирования первого лица формируется такой же тип отношений и в проектной группе, так как говорить о «команде проекта» в такой ситуации не приходится. Формируется «стая», у которой нет правил по отношению к окружающим – заказчику, спонсору, людям.

Позиционирование проводится в соответствии с принципом «Человек человеку – волк», а достижение целей любыми средствами – вне Правил этики (см. ниже). «Заповеди господни» в такой атмосфере не соблюдаются. Для того, чтобы украсть из проекта ресурсы, нет никаких сдерживающих моральных преград. Отношение к стейкхолдерам такое же, как к Буратино, «кинуть» которых считается «нормальным». Но этого мало.

Надо, чтобы такой человек еще и с удовольствием делился своим опытом с подрастающим поколением, наставляя его на «путь истинный». Только тогда он становится «истинным» циником.

3. НЕТ – эгоцентризм (Эгоцентрист)

Основное позиционирование: «Мир создан для меня», «Я и все остальное». Любить самого себя нужно все-таки в меру, хотя «мера» может быть и большой. Ибо мы являемся всего лишь отражением реальности и отношений.

«Я-позиция» в проекте – это позиция принятия решений. Поэтому **все** решения будут приниматься через призму «Я». Обычная подмена интересов заказчика, спонсора и проекта на «свои». Форма и риторика такой подмены могут быть разнообразными. Иногда сразу можно не понять «суть вещей» – «эгоцентрист» не означает «неумный».

Антитезой эгоцентризма является **Первое правило «спецназа» управляющего проектов** [1]:

Воплощение мечты и замыслов заказчика проекта в реальность является специфическим назначением профессии управляющего проектов.

«Мы-позиция» в проекте – это дополнительный ресурс, основанный на позитивной синергии членов проектной команды и отражающий биологическую сущность человека, как существа создающего. МПП – это всегда командная игра. В ней могут быть «лидеры», «капитаны» и другие роли, но всегда справедлив **Принцип «успеха команды»**:

Успех команды проекта является успехом каждого, а успех каждого является успехом всей команды.

«Я-кание» достаточно распространено в практике. Руководитель, всегда говорящий «Я» вместо «Мы», тянет одеяло на себя. Это свидетельство не профессионального управляющего проектов, а тех, кто «косит» под него. Если же иногда «заносит» в область «Я-кания», то полезно помнить, что гордыня и тщеславие – грехи смертные.

4. НЕТ - искажения (Исказитель)

Достоверная информация и ее адекватная интерпретация в проекте позволяет принимать хорошие решения. «Объективное» преподнесение информации по идее всегда должно быть основано на фактах. Но в проектной деятельности всегда их будет не хватать в силу «дефицита информации» [1].

Вольное обращение с фактами часто создает искаженную картину реальности. Если же информация «препарирована», а ее интерпретация несет осознано или неосознанно целевой характер или чей-то субъективный взгляд на ситуацию, выдаваемый за «объективную» картину, то и решения будут носить такой же характер. Причины здесь две: неосознанная и осознанная.

Неосознанная означает отношение к этим фактам из-за неверно определенного контекста проекта или личностного позиционирования «исказителя». Например, все факты рассматриваются только с точки зрения личной выгоды, а потом доказывается, что это отражает интересы всех. Человек занимает «Я-позицию» и все трактует именно с нее. Тогда и интерпретация реального состояния проекта будет «Я – и картина проекта, как мне выгодно».

Пытаться понять такое часто неконструктивно, так как разбираться с индивидуальными «тараканами» – это задача психологии, а не МПП. Но такая позиция переносится на действия, которые на уровне неосознанного выстраиваются именно под нее. И тогда весь проект направляется не на реальность, а на искаженные или вообще подмененные цели.

Осознанная означает, что человек попросту дает недостоверную информацию – либо он использует прием «полуправды», либо откровенно врет, пытаясь получить какую-либо выгоду. «Исказитель» осознанно вводит в заблуждение людей, используя многочисленные приемы формирования искаженной и/или подмененной «картины ситуации».

По жизни, слушая кого-то, мы исходно находимся в состоянии доверия. И это – нормально. Но иногда возникает ситуация – а реальная-то картина – другая. Хотя все используемые факты имели место быть, но у человека есть цель и он осознанно «подгоняет» факты под нее. Такой прием часто называют «аргументированным мнением».

Вы можете хорошо знать особенности руководителя проекта и «фильтровать его базар». Но дело в том, что в проекте много других людей, которые этого могут и не уметь делать. Искажения деформируют картину реальности, что приводит к неадекватным решениям со стороны не только заказчика, но и стейкхолдеров и членов команды. Отсюда – и неадекватность их действий. Получается – это все вокруг виноваты в неуспехе проекта.

Если «исказитель» «привирает» перед девушкой с целью ей понравиться – это его личное дело. Но когда это происходит в проекте, то наносит прямой урон всем его участникам. И главный виновник неуспеха проекта тот, кто назначает таких людей на руководство.

5. НЕТ – продажность (Продавец)

МПП работает только по заказам или как партнер, а не «продает» готовый товар.

Принцип «честной» позиции МПП

Основная позиция - «*Все продается – все покупаются*», «*Все хотят одного – денег*» и т.п. Конечно, это - приобретенная позиция и носит социальный характер. Но может быть и профессиональной установкой, например, у специалистов по продажам. Принципиально позиция, психология, мотивация «продавца» в проекте – это вне проектной культуры.

В проектной практике есть понятие: «продажа проекта». Это сленг, некорректно означающий привлечение инвесторов и партнеров, обеспечение поддержку проекта. А «продажа товара» - это «*деньги ваши – стали наши*», а раз так, то каждый делает со своими деньгами, что захочет.

С деньгами же, которые выделены на проект, вы не можете делать все, что захотите. Они предназначены для конкретных работ, выполнение которых позволяет получить результаты проекта, а невыполнение – привести к неуспеху.

В терминах «продаж» не определяются такие характеристики в проекте, как «командный дух», «взаимопомощь», «энтузиазм» и многие другие. Пока задача оценки вклада «неизмеримых» характеристик в промежуточные и конечные результаты проекта не решена. И вряд ли имеет общее решение.

Установка на «продажу» требует такого позиционирования и психологии, которые очень существенно отличаются от установки на проект. А рассказы с умным лицом в наукообразных терминах, как в парадигме «продавец-покупатель» интерпретируется МПП соответствуют **Принципу «научной подкованности» специалиста:**

Научно подкованный специалист по двигателям легко и на «грамотном профессиональном языке» объяснит, как работает экипаж подводной лодки, любому студенту философского факультета...

Успешный «пиэм» как правило слабый «продажник», «продажник» – это вообще не «пиэм», так как «Продажа» результатов проекта не входит в профессиональную компетенцию управляющего проектов» (**Правило «ограничения компетенции» управляющего проектов**).

Часть 2. Профнепригодный управляющий проектов

О требованиях к управляющему проектов

Управляющий «неизмерим» в точных показателях

Закон «неизмеримости» управляющего

Есть десятки и сотни характеристик, которые предлагаются специалистами по человеческим ресурсам и описывают якобы «эффективного менеджера проектов». Часто они непонятно откуда взяты и не имеют отношения именно к категории управляющих, руководителей и менеджеров проектов.

Есть стандарты компетенции специалистов и менеджеров проектов и программ, которые имеют как международный статус, так и отражают страновой или привязанный к конкретной модели характер. Таких «стандартов компетенции» в области МПП уже несколько десятков, а всевозможных корпоративных – «несть им числа».

Главным же для понимания их области применимости являются ответы на следующие вопросы:

- Для каких базовых проектного подхода и модели они разработаны?
- Для какого профессионального профиля они предназначены?

Количество достаточно широко применяемых моделей в современном МПП – несколько десятков. А профессионального отношения (профилей) специалистов к проектам – не меньше. Если образно, то представьте себе что речь идет о таком понятии как «транспорт» (как аналога широты понятия «проектный подход») и соответствующем профессиональном обеспечении его функционирования. В МПП также есть свои «техники», «администраторы», «диспетчеры», но и «водители», «пилоты» и «командиры».

В области транспорта вне здравого смысла находится назначение хорошего специалиста по автомобильным движкам на позицию командира подводной лодки. Но в области МПП такое происходит сплошь и рядом, а потом руководитель компании удивляется: но у него же сертификат компании (института, ассоциации, сообщества) «*Roga & Kopita Ltd.*»!

Плачевные последствия таких назначений, которые дорого обходятся компании или бизнесу. Это результат невежества в области МПП «назначающих» лиц или **следствие из принципа «Пипл схавает»:**

Невежество заказчика в области МПП обойдется в лишние затраты и повышенные риски неуспеха проекта именно для него.

Оценка признаков профнепригодности

Трудности часто возникают при выявлении и оценке признаков профнепригодности. Например, как может быть эгоцентристом или циником человек, который подарил конфетку чужому ребенку «просто так»? А разве может негативный человек ТАК радоваться победе нашей сборной по футболу над командой острова Ю-фи? А разве «продать» чертежи «Запорожца» по цене готового самолета – это плохо для компании-исполнителя?

К тому же каждый признак имеет множество интерпретаций, а его значимость зависит от конкретной ситуации. Влияние его «подлой сущности» на отдельные элементы контекста проекта может быть скрыто за обилием информации, событий и интерпретаций.

У каждого «назначающего» есть свои взгляды и характеристики для оценки того или иного признака. Они могут очень отличаться между собой и иметь разную меру в понимании того, является ли рассматриваемый признак доминирующим или всего лишь одной из сторон многогранности человека, как совокупности не только сплошных достоинств, но и некоторых недостатков. Трактовки могут быть разные, но в той или иной социальной и профессиональной группе понимание таких признаков сходно.

В данной статье рассматриваются эти признаки в такой профессиональной области как МПП. Поэтому и оценивать их целесообразно по принципиально значимым для проекта параметрам:

1. Результативность проекта.
2. Эффективность осуществления проекта.
3. Ресурсы, которые расходуются не на цели проекта.

В этом смысле все признаки профнепригодности негативно влияют на результативность и эффективность. Значительная часть ресурсов расходуется не на цели проекта, а на некоторые латентные интересы, определяемые позиционированием назначенного руководителя проекта. К тому же он инстинктивно будет подбирать людей прямого подчинения «под себя». А по контингенту можно судить и о руководителе – они будут поступать так же.

Искать «истоки» формирования признаков – это задача для психологов. При назначении же руководителя проекта важно выявить степень их выраженности, так как отдельные проявления не свидетельствует об их доминирующем характере. Например, плохое настроение у человека может быть временное, а искажение фактов – результат единичной встречи с «информатором», у которого могут быть и свои интересы в предоставлении неадекватной информации.

Каждый из этих признаков достоин отдельного исследования, а число их интерпретаций такое же, как и «назначающих» руководителя проекта. Более того, используются и другие характеристики типа «НЕТ» в зависимости от сложившейся практики и принципов назначения руководителя проектов в той или иной корпоративной и/или профессиональной культуре.

Если что-то непонятно в проекте, то имеет смысл предположить наличие у руководителя того или иного «признака профнепригодности» и попытаться построить целостную картину из такой гипотетической позиции. Например, если вдруг кто-то действует на первый взгляд «себе во вред», то, возможно, что позитивный успех проекта разрушает его негативную «картину мира» и он своими руками это делает (случай из практики).

Особо следует учитывать, что противоречия между латентными целями профнепригодных к МПП специалистов и целями проектов часто приводит к «войне». А насколько «война» в проекте непродуктивна и каких требует затрат знает каждый опытный управляющий [5].

Об этике профессии менеджер проектов

Деятельность по проекту всегда ограничена как ресурсами, так и моральными, нравственными и этическими нормами. Здесь есть весьма размытая грань между «хорошо – плохо» в рамках тех или иных корпоративных культур. При выборе «готового на все» руководителя проекта – нравственную сторону такого решения «назначающий» берет на себя.

Готовность на все – это и предательство, и физическое уничтожение препятствий, и воровство и многое другое. Конечно, такой путь может быть более эффективным. Например,

физическое устранение конкурента часто просто эффективное управленческое решение – «дешево и сердито». Взятка – это наиболее быстрый и часто экономически выгодный путь решения управленческой задачи.

Не может МПП быть вне рамок нравственной шкалы «хорошо – плохо». Элементы социальной природы являются не ограничением на функционирование системы (системный подход) или осуществления процесса (процессный подход), а есть атрибуты таких целостных понятий как «проект» и «осуществление проекта». Современный МПП – это социальная область профессиональной деятельности, имеющая дело с людьми и их ценностями. Применительно к руководителю проекта и вообще к профессионализму в МПП нравственные нормы выражаются в **Правилах этики**:

Правило этики № 1:

Цели проекта должны быть позитивными с позиции общечеловеческих ценностей.

Правило этики № 2:

Цели проекта не могут достигаться любыми средствами и любой ценой.

Правило этики № 3:

Профессионально состоятелен тот специалист, который одновременно:

- профессионально компетентен;
- соблюдает этические нормы.

«Цель – любой ценой и любыми средствами» - такой путь часто предполагает нравственный выбор средств для достижения целей. Достижение результата может быть более успешным вне рамок морали и этики. Но в случае этической неразборчивости остается «послед» - неэтичный менеджмент, репутационные издержки, нежелание людей работать с тем, для кого заповеди господни ничего не стоят.

Назначая руководителем неразборчивого в средствах человека, именно вы формируете культуру «неэтичного» менеджмента проектов в вашей компании и бизнесе. Это происходит путем подбора в проект людей такого же типа. Через некоторое время «вдруг» количество перейдет в качество и тогда мало не покажется...

Резюме

1. «Назначающий» руководителя на проект имеет проблему выбора:

- назначить руководителем того, кто представлен в рамках «позитивной модели» и совокупности характеристик, которым он «соответствует – не соответствует»;
- исключить из списка кандидатов тех людей, которые имеют выраженный хотя бы один признак из «Пять НЕТ», так как его наличие приведет к проблемам и неудаче проекта либо по ходу его реализации, либо впоследствии.

2. «Пять НЕТ» являются достаточно статичными характеристиками, которые «не перевоспитываются». Они «сильнее», чем корпоративная культура, или правила поведения и работы, исключить их влияние на проект невозможно.

3. Назначая на руководство проекта человека следует учесть, что неосознанно он будет подбирать и формировать команду «под себя». Это означает, что в скором времени вы будете иметь не одного профнепригодного к МПП человека, а целую группу.