

Успешный менеджмент проектов

Учение Адизеса

Ицхак Адизес описывает основные роли менеджмента и их взаимосвязь с возникновением «ошибочных» стилей менеджмента.

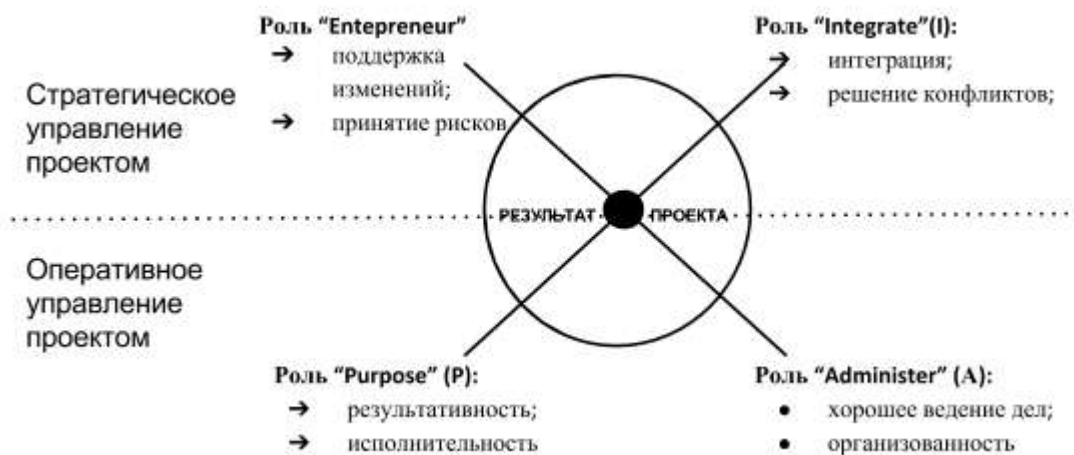
Какая роль в управлении проектом важнее? Какую создает атмосферу в проекте и как влияет на результат проекта преобладание в менеджменте одной роли над другой?

Понимание ответов на эти вопросы позволит грамотно использовать роли в стратегическом и тактическом управлении проектами, грамотно распределить ролевой «репертуар», прогнозировать механизмы преодоления трудностей и источники происхождения проблем в управлении проектом.

Согласно учению профессора Адизеса, чтобы быть успешным менеджменту необходимо хорошо выполнять 4 роли:

- роль “Entrepreneur” (E) обозначает предприимчивость, новые идеи, новые направления, новые возможности.
- роль “Purpose” (P) обозначает целеустремленность, исполнительность, ориентированность на выполнение задач и достижение результата.
- роль “Administer” (A) обозначает хорошее ведение дел, прозрачность и организованность процессов.
- роль “Integrate”(I) обозначает ориентацию на людей, интеграцию людей, исполнитель этой роли чувствует и объединяет людей.

Так как менеджмент проектов является частью общего менеджмента, то это учение применимо к управлению проектами. Схематично это выглядит следующим образом:



Давайте рассмотрим подробнее.

Необходимость хорошего выполнения ролей (P) и (A) при управлении проектом, наверное, ни у кого не вызывает сомнения. Этому посвящено множество книг. Целеустремленность, исполнительность, ориентированность на выполнение задач - самые очевидные качества менеджера проектов, необходимые для достижения результатов. За них отвечает роль (P). Без выполнения этой роли невозможно успешно завершить проект! Администрирование, связанное с ролью (A), позволяет четко планировать работы и отслеживать их состояние. При хорошем выполнении этой роли все работы на проекте ведутся в соответствии с формализованными процессами, участники проекта понимают кто чем должен заниматься и в какой последовательности. Менеджеру очень трудно выполнять одновременно эти две роли. Роль (P) будет стремиться достичь результат максимально эффективно, она не склонна тратить время на формализацию, описание, у нее все в голове. Администрирование для (P) - пустая трата времени!

У роли (А) другая склонность - прежде чем, что-то делать, это должно быть максимально формализовано, согласовано. Среди груды неудачных проектов множество тех, где хорошо выполнялась функция (Р) и плохо выполнялась роль (А). Ведь такой дисбаланс приводит к тому, что участники проекта напряженно работают, но их работа взаимно не согласована, в итоге могут потратить много сил впустую, превышая сроки и бюджет. Такая ситуация обычно происходит из-за того что руководить проектом назначают самого трудолюбивого и компетентного с точки зрения предметной области специалиста. У него очень хорошо развита роль (Р), но плохо с ролью (А). И если на небольших краткосрочных проектах (до 3-х участников и длительностью до 1 месяца) этот дисбаланс не сильно сказывается, то чем больше проект, чем он дольше, тем сильнее возрастает потребность роли (А). Не зря самый главный стандарт по управлению проектами "PMBoK" посвящен роли (А).

Почему не достаточно ролей (А) и (Р) для успешного выполнения проектов? Потому что этой паре недостает гибкости. Нельзя изначально учесть все варианты развития проекта, все риски. Даже с высоким уровнем администрирования в проекте постоянно будут возникать нештатные ситуации, на которые необходимо быстро реагировать. Роль (А) в этом случае начнет переписывать свои регламенты и процедуры, а роль (Р) вообще приостановит работу. За время выполнения проекта может измениться бизнес-среда для Заказчика, законодательство, стратегические цели Заказчика. Возможно, что в такой ситуации необходимо переформулировать цели и задачи проекта. Если бюджет зафиксирован и нет возможности его увеличить, то в таком случае уменьшить объем/границы проекта. Или увеличить бюджет проекта, чтобы включить в него новые условия. Необходимо принять новые риски, посмотреть на проект новым взглядом. Что в этом случае произойдет с проектом, в котором выполняются только роли (Р) и (А)? А они либо не учтут этих изменений и будут продолжать ориентироваться на старые цели, в итоге получив не нужный Заказчику результат, который останется на полке или выбросят в мусорку. Либо они остановят проект. Чтобы этого не произошло и необходима роль (Е), способная на инициирование изменений, гибкость в решениях, принятии на себя рисков. Часто можно встретить проекты в которых хорошо выполняется роль (Е) и (Р), но плохо выполняется (или не выполняется) роль (А). В таких проектах постоянно меняются цели и задачи, происходят множество итераций получения промежуточных результатов, много работы, но она никогда не заканчивается. Это такой производственный хаос, который назвали проектом. Роль (А) необходима для организации всего этого хаоса. Роли (А) и (Е) - антагонистичны! Одна обязательно вытесняет другую. В одном человеке им не ужитья, только если их выполнять разным людям. Проекты, в которых хорошо выполняются только эти две роли не долго существуют. Стороны обычно жестко разрывают отношения. Им не поможет даже роль (Р), которая будет наблюдать за этой схваткой со стороны, не понимая, чем ей заниматься. Чтобы этот менеджерский конфликт не перерос в разрыв отношений нужна роль (I). Эта роль объединяет все остальные, дозированно подключая каждую. Она отвечает за балансировку остальных ролей. Эта роль умеет слушать и слышать остальных. Она не дает (Е) вносить много изменений в проект, направляет (Р), не позволяет (А) слишком увлечься администрированием. Кажется что роль (I) самая важная в этом случае. На самом деле они все одинаково важны. Мне встречались неудачные проекты где было хорошее исполнение (I), (Р) и (А). В этих проектах все дружно делали работу, все происходило по прозрачным формализованным процедурам, но результат, который они приносили в итоге был не нужен Заказчику. За счет хорошей (I) такие проекты обычно завершаются по-мирному, но безрезультатно. Им не хватало (Е), чтобы вовремя произвести изменения. Также неудачны проекты в которых хороши роли (I), (Е), (Р). В этих проектах очень дружелюбная атмосфера и хорошая коммуникация с Заказчиком, но на них такой бардак, что не ясно кто чем занимается, куда это все движется, работы у всех очень много. Эти проекты либо завершаются с сильно превышенным бюджетом и сроками, либо из-за усталости сторон не видящих "свет в конце туннеля". Конечно, этим проектам не хватало хорошего администрирования, т.е. роли (А). Таким образом, я постарался показать, что роли менеджмента по Адизесу можно и нужно использовать для успешного управления проектами. Эти роли должны сбалансировано исполняться в течении всего проекта, так как перекосы приводят к неудачам и кризисам.

В следующей части будет рассказано о том, как правильно распределить 4 роли менеджмента между членами группы управления проектом, в котором участвуют организация заказчика и подрядная организация.

Источник:

https://docs.google.com/document/d/1PJkMqp0tzjo2c4TGgRM_rNCKEZOP54o-VFlorfDwWDg/pub