

От проектного менеджмента к проектному лидерству.

Управление сложными проектами требует от руководителя проекта не просто применения технологий проектного управления, но и особых качеств, условно называемых «проектным лидерством». Эти качества сложно сформировать, но их желательно найти в том, кому Вы собираетесь отдать управление вашим проектом.

Тема проектного управления живет и обсуждается на рынке уже много лет. Регулярно выпускаются статьи с рассуждениями об эффективных инструментах управления проектами, многочисленные тренинговые и консалтинговые компании обещают счастье, обучив ваших сотрудников соответствующим технологиям или предоставив сертифицированного профессионала - РМ.

Участвуя в различных проектах в качестве консультанта, руководителя группы или руководителя проекта, я постепенно начала задумываться о том, а что же все-таки нужно, чтобы проект успешно состоялся (желательно, в нужные сроки, с нужным качеством и в рамках бюджета)?

Мои наблюдения за коллегами по цеху натолкнули меня на мысль, что простого применения инструментов проектного управления ни разу недостаточно. И вот почему. Помните, в одно время активно крутили рекламу какого-то пива, где кроме солода и хмеля была еще и «совесть пивовара». Так вот – похоже, это главный компонент успеха любого начинания.

Перекладывая данную метафору на проектное управление, могу сказать, что солод и хмель (а именно, планирование, коммуникации, сетевые графики, согласование изменений и прочие компоненты) применяют многие. И что? Да ничего! Проект может быть завален так же, как и те, где эти инструменты не применялись. И наоборот, проект, где руководитель проекта был «никакой», может быть успешно выполнен. Потому что в этом проекте был некто, кому результат проекта был **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** нужен.

Я назвала такого человека «проектным лидером». В отличие от проектного менеджера, который профессионально и по-научному применяет инструменты управления (т.е. «руководит» проектом), проектный лидер «ведет проект к цели». Несмотря на обстоятельства и помехи, возникающие на пути, а иногда и вопреки им. По сути, проектный лидер это тот, кому «больше всех надо». Он «высиживает» ключевых стейкхолдеров проекта, заставляет их смотреть разработанные документы (информационную систему и пр.), участвовать в обсуждениях, принимать решения. Он постоянно отслеживает возможные очаги сопротивления и «узкие места» даже там, где их нет. Он всегда готов выйти внеурочно или остаться до полуночи, чтобы проект продвинулся хоть на один шаг вперед. Думаю, этих характеристик вполне достаточно, чтобы почувствовать разницу между классическим РМ и тем, кого я описала.

Важно, что одна позиция не исключает другую. Хороший руководитель проекта и должен быть таким лидером. Но это не всегда случается. Почему?

Помните, в чем отличия мотивации от стимулирования? Мотивация - это внутреннее побуждение к действию, а стимулирование - результат внешнего воздействия. То же самое и с проектным лидерством. Чтобы быть проектным лидером (а не просто «менеджером»), нужна внутренняя заинтересованность в достижении результатов проекта. Откуда она берется и на чем основана – не важно. Важно, чтобы она шла изнутри. Это могут быть личные амбиции решить сложную задачу, внутренний перфекционизм и нежелание проигрывать, упорство (желание

довести начатое до конца) или что-то другое. Деньги в этом случае не являются мотивирующим фактором. Включение результатов проекта в КРІ конечно добавляет дополнительный драйв и помогает держать взятую цель в фокусе. Но как только уровень сложностей и количество препятствий переходит внутренне допустимый порог (а у каждого он свой), все стремления сдуваются.

Я знаю удивительный пример, когда одна хрупкая девушка из желания «подвинуть» иностранного конкурента и доказать, что «русские тоже могут», изменила ИТ стратегию одной гос. корпорации, проведя успешный и масштабный проект автоматизации. Я знаю другой удивительный пример, когда один достаточно молодой (в то время) ИТ директор за несколько новогодних праздничных дней полностью перевел все процессы компании на новую ИТ систему. Просто потому что он не мог позволить себе неудачу. Оба они – проектные лидеры.

Хорошо, скажите вы, вся эта лирика чудесна. Вывод на рынок новой идеи и все такое: от «маркетинга 2.0» к «маркетингу 3.0», от «проектного управления» к «проектному лидерству». Знаем, плавали, а делать-то что? И где искать этих самых «проектных лидеров»?

Я не призываю отказываться от классического управления проектами ради какой-то новомодной идеологии. Просто предлагаю задуматься. Особенно тех, кто сейчас планирует стартовать проект или у кого проект уже находится в вялотекущем режиме. Если у проекта нет лидера, шанс на его благополучное завершение падает, несмотря на все применяемые инструменты. Особенно это важно для масштабных и сложных проектов, где количество «подводных камней» превышает все мыслимые значения.

Если ваш руководитель проекта не лидер, найдите в команде того, кому это проект действительно нужен, и кто обладает необходимыми полномочиями и ресурсами для его продвижения к цели. Это может быть функциональный заказчик (руководитель какого-то бизнес-юнита, включенного в контур проекта) или координатор проекта с вашей стороны, а, возможно, Вы сами.

Если вы только формируете команду проекта, включите в требования к руководителю проекта такие личностные компетенции, как «внутренняя мотивированность на достижение результата», «амбициозность», «упорство в достижении целей» и пр. Проверьте его прошлый опыт: как он себя вел и что делал, сталкиваясь с предельными препятствиями? Возможно, окажется, что команда, где управление проектом будет вести специалист с такими компетенциями, будет более продуктивна, чем маститые и сертифицированные подрядчики с формальными регалиями.

К сожалению, эти компетенции практически невозможно сформировать обучением. Можно только выявить факт их наличия или попытаться компенсировать их отсутствие. Но совершенно точно есть повод включить их в профессиональные требования к РМ. Надеюсь, данная статья даст новый импульс к развитию темы эффективного проектного управления.