

Стратегия прорыва

Часть 3. Проектные мастерские

Текст: Борис Иосифов, Юрий Шойдин

Быстро войти куда-нибудь и
упорно двигаться вперед –
это первый шаг к успеху.

Ямамото Цунэтомо. Хагакурэ. Сокрытое в листве. Кодекс чести самурая

«Мы делили апельсин, много наших полегло»

Это третья статья из цикла «Стратегия прорыва». В первой статье мы описали подход к формированию результативной стратегии организации и обозначили два варианта ее реализации: программу «Стратегия прорыва» и программу «Проектные мастерские». Во второй статье детально рассмотрели каждый модуль программы «Стратегия прорыва», которая преобразует выявленные, на первом шаге, инициативы в проектирование конкретных действий по их реализации. Сегодня речь пойдет о программе «Проектные мастерские».

«Проектные мастерские» как программа родилась не от хорошей жизни, а как ответ на кризис, когда реагировать надо быстро и нет полугода для обучения сотрудников и подготовки проектов. К сожалению, по нашему опыту, российские коммерческие организации в последнее время практически все пребывают в состоянии перманентного кризиса.

Если логика полугодовой программы «Стратегия прорыва» сводится не только к защите подготовленных стратегических проектов, но и к рождению «агентов изменений», то есть «гвардии», то трехмесячная программа «Проектные мастерские», помимо той же цели – подготовка проектов к защите – порождает, как говорят на нашем профессиональном сленге, «самураев».

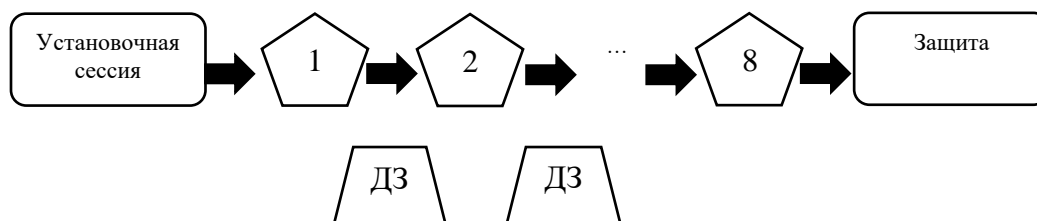
В чем отличие «гвардейца» от «самурая»? Ключевое отличие – глубина подготовки к реализации стратегического проекта. У «самураев» эта глубина значительно меньше, но у нее, что называется, должно быть «больше дури».

Прежде чем подробно раскрывать детали программы «Проектные мастерские», необходимо определить понятие «мастерская». Чем этот формат отличается от штатного бизнес-тренинга или проактивного семинара? Мастерская – это формат, позаимствованный нами из советских уроков труда, на которых мастер (трудолик) объяснял школьникам, что такое рубанок, стамеска и прочие инструменты, как они устроены, для чего предназначены и что с ними делать не следует. Далее мастер показывал, как правильно держать и строгать рубанком, упоминал о возможных ошибках, рассказывал об особенностях древесины... Потом мы пыхтели сами... Вспомнили?

В итоге, за пять – семь таких уроков у каждого приличного школьника должна была получиться знатная табуретка, оценка за которую и свидетельствовала о полученных на уроках навыках.

Наши «Проектные мастерские» практически полностью воспроизводят советские уроки труда – на них будущие руководители стратегических проектов «мастерят» свои проекты. «Сборочный чертеж» программы «Проектные мастерские» показан на рисунке.

Каскад мастерских



Дьявол кроется в деталях...

Как и в программе «Стратегия прорыва», все начинается с «Установочной сессии», в которую «на вход» подаются те же элементы. Без этого набора не будет объектов и субъектов программы. Для тех, кто не читал предыдущую статью, напомним, что к началу установочной сессии необходимо подготовить:

- перечень стратегических инициатив;
- перечень руководителей среднего звена, которые номинируются на роль руководителя стратегического проекта или участника программы подготовки проектов к защите;
- перечень кураторов стратегических проектов из состава топ-менеджеров;
- перечень критериев оценки проектов (показатели рейтингования);
- план-график реализации программы подготовки стратегических проектов к защите.

Цель установочной сессии также сохраняется – откалибровать ожидания и опасения потенциальных участников программы, ответить на все их вопросы и описать все возможные риски и штатные мероприятия по их снижению.

Мастерских всего восемь – по одному полному дню, один раз в декаду. За это время, примерно три месяца, группа осваивает все необходимые инструменты проектного управления, применяя их непосредственно к своим проектам. Каждая мастерская – это освоение и применение двух-трех инструментов.

Для того чтобы надежно закреплять полученные на мастерской навыки, мы даем между мастерскими домашние задания (ДЗ). В ходе каждого ДЗ участники создают часть презентации для защиты своих проектов и часть проектной заявки. Каждое ДЗ должно быть в ходе исполнения обсуждено с участниками рабочей группы и с непосредственным куратором проекта.

Каждая мастерская всегда начинается с представления участниками результатов домашнего задания. Кроме самого представления, очень важно сделать персональный разбор результатов вместе со всей группой. Как правило, эти представления ДЗ и их разборы занимают достаточно много времени (не менее двух часов), поэтому мы рекомендуем ограничивать рабочие группы семью участниками.

Что дают такие разборы ДЗ перед началом каждой мастерской?

Во-первых, дисциплинируют участников. По нашему опыту, на первый разбор ДЗ некоторые участники приносят крайне сырые и не проработанные в достаточной степени материалы, но когда они публично перед всеми остальными участниками своей группы представляют свои результаты и потом отвечают на вопросы, то невольно сравнивают качество проработки своих ДЗ с качеством более ответственных коллег. Коллективное отношение ответственных участников к нерадивым коллегам быстро приводит их к пониманию, что «вечер перестал быть томным», и уже следующую работу они исполняют с надлежащим усердием.

Во-вторых, в ходе обсуждения каждого ДЗ рождаются нетривиальные предложения по улучшению проекта от «коллег-смежников». Поскольку все примерно знают основные

проблемы в организации, иногда в ходе обсуждений ДЗ рождаются предложения не хуже, чем после применения инструментов ТРИЗ¹.

В-третьих, немаловажным фактором является то, что о каждом ДЗ докладывается устно, а также выступающий вынужден отвечать на не всегда удобные вопросы своих коллег по группе. Это психофизически готовит будущих РП к защите своих проектов. Как показывает практика, презентационные навыки далеко не самая сильная сторона отечественных руководителей среднего звена.

По окончании двухчасового разбора материалов каждого участника группы мы переходим к формату мастерской. Опираясь на уже проделанную в предыдущих ДЗ работу над проектом, применяем два-три новых инструмента к проектам участников в режиме наставничества. От ведущего мастерской такой режим требует не только хороших знаний и опыта в проектной деятельности, но и довольно широкого кругозора и, хотя бы поверхностных знаний предметной области проектов участников. До сих пор нас выручает инженерно-техническое образование, полученное в советских вузах.

Размер имеет значение...

Таким образом, проектный инструментарий отрабатывается в процессе программы трижды:

- первый подход – на мастерской;
- второй – в ходе выполнения домашнего задания;
- третий – на докладе и обсуждении результатов домашнего задания.

Механизм, правила, технология подготовки и проведения мероприятия по защите проектов перед высшим руководством идентичен программе «Стратегия прорыва». По окончании защиты мы имеем следующие результаты:

- перечень утвержденных к реализации проектов или портфель проектов на обозначенный стратегический период;
- подготовленную проектную документацию (планы и обоснования) по каждому проекту;
- подготовленный штат «самураев», готовых реализовывать свои проекты,
- кураторов, ответственных за результат для организации.

Очевидно, что в такие сроки и при таком темпе никаких инструментов, кроме проектных, отработать не удастся. Фактически мы ограничиваем руководителей только узким набором необходимых инструментов для работы в проекте. Дальнейшее повышение компетенций руководители должны делать либо сами, либо централизованно внутри организации. Именно по этой причине есть смысл предъявлять на входе к участникам программы «Проектная мастерская» более высокие требования, чем в программе «Стратегия прорыва». К сожалению, все мы хорошо понимаем, что это возможно далеко не всегда.

Теперь становится понятным происхождение нашего внутреннего названия руководителей стратегических проектов – «самураи». Эти сотрудники за три месяца должны освоить проектный инструментарий, сформировать свою команду, подготовить проекты к защите, и при этом с них не снимается рабочая нагрузка. Основным навык самурая – сражаться в одиночку с несколькими противниками в любых условиях. Тут нужно быть готовым к тому, что в организации может не оказаться такого количества «самураев», которые готовы реализовывать стратегические проекты.

Несомненно, возникает логичный вопрос: как при такой ускоренной подготовке руководители смогут успешно реализовать свои проекты после защиты? Здесь много вопросов с точки зрения недостаточного опыта, нехватки времени (поскольку надо и рабочие задачи реализовывать), сопротивления системы и многие другие.

¹ ТРИЗ – теория решения изобретательских задач.

«Батальоны просят огня»

И вот тут мы переходим к следующему элементу нашей системы – «Проектному офису». Для тех, кто не сталкивался с этим понятием, дадим определение.

Проектный офис – это специализированная организационная структура, предназначенная для поддержки управления проектами (программами, портфелями), стандартизации и внедрения единой методологии управления, стандартов, процедур и шаблонов, а также для развития проектного управления в организации.

Для компенсации возможных проблем, связанных со скоростной подготовкой проектов и участников, а также для помощи в реализации уже принятых проектов мы настоятельно рекомендуем руководству организации инициировать наряду со стратегическими инициативами, сформулированными по результатам стратегической сессии, подготовку к защите проекта «Постановка проектного офиса». Результатом такого проекта должно стать новое эффективное подразделение внутри вашей организации. Такое подразделение поможет всем участникам проектной деятельности – руководителям проектов, кураторам, ну и конечно, высшему руководству – держать руку на пульсе проектной деятельности.

Почему постановка проектного офиса должна быть проектом, а не просто организационным изменением структуры, где появится новое подразделение и, возможно, новый руководитель? Внедрение проектного управления в организации – процесс крайне непростой. Нужно понимать, что это серьезное изменение не только ряда рабочих процессов, но и перераспределение сфер влияния топ-менеджмента, что само по себе вызывает большие сложности. Добавим, что проектное управление одно из самых дорогих типов управлений и его применение с учетом создания целого подразделения должно быть, как минимум оправдано, иначе его целесообразность будет очень быстро подвергнута сомнению противниками изменений.

Сегодня мы не будем останавливаться на вопросах, связанных с постановкой проектного управления в организации. О том, как устроен проект «Постановка проектного офиса» и продукт «Управление проектами по контрольным точкам», мы подробно расскажем в следующих статьях.

В завершение хотим еще раз обратить внимание на основное отличие наших программ. Программа «Стратегия прорыва» – это обучение, программа «Проектные мастерские» – это наставничество. Выбор и использование одной из программ, конечно, нужно производить в соответствии с текущими условиями и потребностью вашей организации.

Мы постарались описать наш положительный опыт таким образом, чтобы вы не только смогли понять логику, но и самостоятельно построить этот процесс подготовки к трансформации. Будем надеяться, что нам это удастся. Будем признательны за вашу обратную связь на сайте. Вместе с тем мы готовы ответить и помочь в решении любого возникающего у вас вопроса по данной тематике.