



ГЛАВА 7

Есть ли у нас план? А нужен ли он?

Возможно, вы удивитесь, узнав, что, задумывая эту книгу, я не собиралась включать в нее главу о планировании. Планирую ли я? Конечно. Меня даже иногда обвиняют в том, что я слишком люблю планы. Считаю ли я, что руководитель проекта должен уметь в мгновение ока разработать надежный план? Да, безусловно. Уверена ли я, что любому проекту нужен план? Нет, это не обязательно.

Необходимыми атрибутами каждого проекта являются однозначность целей, инициативность и ответственность команды, принявшей эти цели. Однако формальный, записанный на бумаге план нужен не всегда.

У большинства выражение «*план проекта*» вызывает в сознании знакомый (но не всегда радостный) образ — составленный в программе Microsoft Project подробный

список, пестрящий названиями, датами, именами и обязательно украшенный диаграммой Ганта. Об этом пишут в книгах по менеджменту, на которые молятся новоиспеченные менеджеры проектов. Хочу признаться, что для большинства проектов, на которых мне пришлось работать, этот вид планирования ни разу не понадобился. Последний раз я составляла диаграмму Ганта больше десяти лет назад, и только потому, что клиент, для которого велся проект, уж очень любил эти диаграммы. Только с ними он чувствовал, что все у него под контролем.

Но до этого случая я успешно запустила несколько проектов без всякого плана. И последние десять лет я работала точно так же. Удивительно, но ни один из проектов, реализованных без детального плана, не провалился. Напротив, все они были вполне успешными.

Руководители-новички часто считают, что их работа заключается в том, чтобы составить план и следовать ему. Свою команду они тоже заставляют писать списки, списки списков и еще более детальные списки списков списков. Они ежедневно донимают подчиненных требованиями представить скорректированные планы, чтобы внести изменения в свои детализированные списки. Тут не успеешь оглянуться, как рабочий день уже превратился в игру в догонялки и бесконечное обновление плана в ущерб работе. Это верный путь к провалу.

План может быть чрезвычайно полезен, если он составлен в помощь будущему, и никак не поможет работе, если отражает уже сделанное.

Задача руководителя проекта — вести его, однако планировать проект *не значит* вести проект. Для меня эффективное руководство проектом означает, что все, что я делаю, способствует продуктивности работы команды. Поэтому главный критерий, ориентируясь на который я решаю, разрабатывать ли мне план, — это ответ на вопрос: «Поможет ли планирование моей команде?» Если да, план будет. Команда не знает, что делать? Я разрабатываю план. Сотрудники говорят мне, что им нужен план, — я даю им план. Не больше и не меньше.

Сегодняшняя деловая культура заставляет любой бизнес, желающий развиваться быстро и с минимумом потерь, прибегать к методикам Agile, выпускать новые версии продуктов, оперативно обнаруживая в них ошибки. Команды имеют определенные рабочие процессы, которые они используют каждый день, и они очень продуктивны, когда используют уже имеющиеся процессы. План эффективен в тех случаях, когда он дополняет текущие рабочие процессы, а не тормозит, заставляя исполнителей постоянно сверяться со списком. План призван сделать работу более продуктивной.

Когда ваш взгляд на мир станет командоцентричным, вы поймете, что планы полезны, если их используют ограниченно и целенаправленно для решения конкретных проблем, возникающих в работе команды. Хороший план мотивирует, ведет работу в нужном направлении, помогает команде выбраться из критической ситуации. Именно так я отношусь к планированию и считаю это одной из причин, по которым мои команды добиваются успеха.

С учетом всего сказанного я заявляю, что руководитель должен обладать навыками планирования, чтобы быстро разработать такой план, если он понадобился команде. Вот почему я все же написала эту главу — чтобы вы нашли для себя тот самый метод планирования, который подходит для работы вашей команды, и планировали правильно. Следующие разделы будут посвящены различным методам планирования, к которым можно обратиться в зависимости от потребностей проектной работы.

Создавайте мини-цели, используя промежуточные ориентиры

Наиболее эффективный вид плана — простой, но включающий в себя достаточно указаний на то, что должна делать команда. Простейший план состоит из двух элементов: (1) ясно обозначенных целей и (2) ориентиров. Я уже рассказала о том, как ставить цели для координации работы команды, и теперь сосредоточусь на том, как выбирать ориентиры.

Ориентир — это мини-цель. Для краткосрочного проекта (две недели или меньше) такие ориентиры будут, скорее всего, не актуальны. В долгосрочном проекте ориентиры помогают увидеть, что конечная его цель достижима. Большая цель вдохновляет, но вместе с тем она и деморализует, потому что кажется недостижимой. При помощи ориентиров мы разбиваем дорогу к большой цели на малые шаги, заставляя не бояться ее и намечая к ней

путь. Этими соображениями следует руководствоваться, решая, нужны такие ориентиры или нет.

Как и большие цели, обозначенные ясно и понятные всем, ориентиры дают ответ на те же вопросы: «что» (ответ должен быть один для всех участников проекта), «как» и «когда». По мере реализации проекта ориентиры будут сигнализировать вам, находитесь ли вы на верной траектории или следует ее откорректировать.

В моем арсенале есть три метода выбора ориентиров: 1) логически законченные объемы работ; 2) субметрические показатели и 3) значимые результаты. Первый и, возможно, самый популярный метод — это разделение проектных работ на определенные объемы. Это примерно то же самое, что традиционное планирование, и такой метод удобен в случае, если проект имеет четко определенный конечный результат.

Например, если клиент хочет получить веб-сайт через шесть месяцев, вы разбиваете план по страницам веб-сайта. Если вы ремонтируете дом, вы платите подрядчику за выполнение очередного вида работ: за снос стен, возведение новых, черновую отделку, финальную отделку. При планировании свадьбы также логично делать все постепенно: забронировать зал, выбрать и купить свадебное платье, разослать приглашения и, наконец, сыграть свадьбу. Такие ориентиры очевидны сами по себе. Во всех случаях это некий значительный объем работ, выполнение которого указывает на продвижение проекта. Кроме того, ориентиры не должны меняться с течением времени.

Второй метод также прост, поскольку основан на использовании количественных показателей, или метрик. В предыдущей главе я приводила пример, когда нужно было за 30 дней запустить 30 клиентов. Следуя логике, среднесрочный ориентир в этом проекте составлял 15 клиентов за две недели или даже 7 клиентов в неделю. Иногда полезно выбирать мини-цели с запасом, то есть немного превышающие расчетные показатели, чтобы сформировать некую подушку безопасности. При подготовке к написанию этой книги я раздумывала, следует ли мне выбрать ориентиром законченные главы или определенное количество слов. В конце концов, я решила остановиться на подсчете слов, поскольку главы могут различаться по объему, а мне нужно было точно понимать, насколько я продвинулась в создании достаточного для публикации количества контента.

Цели, опирающиеся и на показатели, и на ориентиры, удобны в тех случаях, когда неизвестно, каким должен быть результат на том или ином этапе, но точно известны сроки. В этом случае можно посреди пути изменить целиком всю тактику, не жертвуя глобальными целями, которые вы поставили перед проектной командой и которые остаются неизменными на всем протяжении проектных работ.

В одном из моих недавних проектов мы применили гибридную методику выбора ориентиров, объединившую две описанные. На начальном этапе, когда речь шла о создании минимально жизнеспособного продукта (МЖП), ориентирами служили логически выбранные объемы

работ, соответствующие характеристикам, которые нам необходимо было реализовать. После этого, когда мы запустили МЖП, мы переключились на другие ориентиры — метрические. Тогда же мы перешли к итеративному подходу к разработке продукта, при которой вначале выдвигается теория, которая тестируется и затем реализуется, после чего измерению подвергается достигнутый результат. На этом этапе мерой нашего успеха было завоевать клиента, и показатели помогали нам определить, на верном ли мы пути.

В книге *«Сила момента»* Чип Хиз и Дэн Хиз предлагают еще один способ назначения ориентиров, который несет с собой еще и положительный побочный эффект: *«Достижение цели, даже промежуточной, вызывает у нас гордость. ...Подумайте, что мотивирует вас больше стараться. Какой итог за небольшой промежуток времени стоит того, чтобы его отпраздновать?»*

Авторы советуют воспользоваться тем, что большая цель достигается через маленькие личные победы. Такие победы мотивируют, особенно если их замечают другие, и это может стать поводом к небольшому празднику, который послужит дополнительной мотивацией для команды.

Приведу пример. Моя мама носит на одной руке часы Apple, а на другой — Fitbit. И тот и другой девайс задают ей ориентиры, по которым она фиксирует свои миниатюрные личные победы. Они мотивируют ее к движению, к действию. Мама на пенсии, ее ежедневные цели — это ходьба, дыхательные и физические упражнения. Ничем

она так не гордится, как тем, что в течение дня выполнила все свои заповеди здоровья; когда ей это удастся, она шлет эсэмэски с радостными эмодзи мне и моей сестре. Эти ориентиры дают ей ощущение прогресса на пути к здоровью.

Чтобы применить этот метод к определению ориентиров, вы должны выбрать те, которые носят личный характер, а не основаны на метрических показателях. Например, если целью является повышение качества обслуживания клиентов, то отпраздновать можно первый хвалебный отзыв. После этого достижения можно отметить следующее — когда неделя прошла без единой существенной жалобы клиента.

Если ваша цель — стать успешным руководителем проектов, то ваш первый праздник настанет, когда вам сделают комплимент по поводу ваших заметок с совещания. Поаплодируйте себе, когда таких совещаний пройдет пять подряд. Вы тихо порадуетесь и тогда, когда коллеги из двух разных функциональных команд с одинаковой точностью расскажут о цели проекта.

При этом, какие бы ориентиры вы ни выбирали, куратор и иные руководители проекта должны быть информированы о них. Необходимо, чтобы ориентиры были понятны и приняты всеми членами команды. Ориентиры должны быть ясными, но амбициозными и вместе с тем достижимыми; они должны мотивировать и давать опору в ежедневной работе (рис. 3).

**Логически законченные
объемы работ**

*Для проектов
с известной конечной
целью и заданными
характеристиками*



Разбейте весь объем на логические отрезки. Они должны быть объяснимыми и понятными для всех

**Цели, основанные
на показателях**

*Для проектов
с целями, основанными
на показателях*



Возьмите показатели вашей всеобъемлющей цели и разделите их на шаги. Планируйте с запасом, чтобы создать подушку безопасности

**Содержательные
ориентиры**

*Для операционных
проектов и проектов,
связанных
с эффективностью*



Выбирайте мотивирующие события внутри проекта, которые также являются точными маркерами прогресса на пути к цели; например, высокие оценки клиентов

Рис. 3. Методы выбора ориентиров

Установите четкие приоритеты, чтобы команды знали, что важно

Следующий уровень планирования — выбор четких приоритетов с опорой на ориентиры и цели. Осознавая приоритетность задачи, команда берется за ее решение в первую очередь, а руководитель наблюдает за ходом ее выполнения в рамках существующих рабочих потоков.