

Руководство для наставников проектных команд

Общая часть

Вводная

Кто это? – Наставник проектной команды – человек, который помогает команде разобраться самой с собой (групповая динамика) и с содержанием проекта (реализацией идеи в продукт), но при этом сам в проект не лезет.

Что это? – Это руководство, то есть помощник и советчик в конкретной деятельности, достаточно детальное, чтобы было понятно, что делать, но не опускающееся на уровень инструкций и алгоритмов.

Зачем это? – Есть не подтвержденная численно гипотеза, что команды, имеющие хорошего наставника чаще, быстрее и полнее добиваются желаемого результата.

Для кого это? – Для наставников проектных команд (очевидно), чтобы им было понятно, что и как делать, для проектных команд, чтобы им было понятно, что можно получить от наставника, а в чем он им не помощник, а также для руководителей (если у вас иерархическая организация), чтобы было понятно, зачем вводить такую функцию и выделять на это время, а также что можно потребовать исполнить, а что нельзя.

Новая ли это тема? – Отнюдь. Понятие наставничества существует много сотен лет, и является одной из лучших форм постановки навыка. Наставничество крайне распространено в подготовке специалистов в процессной деятельности. Наставничество в разных формах (менторство и т.п.) распространено в системе акселерации старт-апов. Но вот в «обычной» проектной работе о наставниках мы слышали довольно мало.

Наставник – какой он?

Любой ли человек может стать/быть наставником проектной команды? Да, если он будет обладать следующими качествами:

- Понимать суть такого сложного вида деятельности как проект.
- Уметь быть рядом, но не вовлекаться внутрь, что относится как к эмоциональному фону и человеческим отношениям, так и к содержанию работы (мы это называем «не залипать»).
- Уметь находить контакт и взаимопонимание с самыми разными людьми, содействовать в поддержании рабочей атмосферы.
- Уметь показывать участникам проектной команды их достижения и их недоработки, разбираться с конфликтами.
- Владеть инструментами рефлексии (чтобы помогать команде разбирать и разбираться в их ходе работы, в их командных отношениях), инструментами вдохновения (чтобы помогать команде перезапускаться).
- Владеть разными инструментами организации работы, чтобы иметь возможность продемонстрировать их команде.
- Иметь широкую эрудицию и способность быстро осваивать большие объемы информации, чтобы разобраться в деталях проекта, который задумали ваши подопечные.

Как видите, здесь гораздо больше про коммуникацию.

Собственный опыт реализации проекта необходим. Он помогает понимать движется ли команда к достижению цели или, никак не продвигается вперед, хотя выполняет внешне все формальные процедуры.

НАСТАВНИК НЕ ПОДМЕНЯЕТ НИ ОДНУ РОЛЬ В ПРОЕКТЕ!!!

Проект – это что?

В общем виде проект - это создание уникального решения в ограниченных условиях.

За чем следит наставник?

Наставник следит за тем как развивается проект сразу в трех составных частях, равно являющихся неотъемлемой составляющей успешного проекта: продуктовая (или результат), командная (мотивированная, согласованная, бесконфликтная работа) и методическая (или приращение опыта).

Первая часть – продуктовая. Результатом проекта должен быть максимально конкретный, готовый продукт, имеющий практическую применимость. Профанация продукта – когда формально всё есть, но пользы от этого нет: растрчивает ресурсы, «убивает» мотивацию, и дает неверные ориентиры всем участникам проекта. Пусть это будет маленький продукт – но зато готовый, и по-настоящему востребованный.

Вторая часть – командная. Итогом проекта должна стать сплоченная команда, где каждый понимает достоинства и компетенции других, может строить совместную работу с учетом способностей и особенностей каждого участника, понимает, как поддерживать позитивный эмоциональный фон, поддерживать мотивацию друг в друге, понимать, как именно совместная работа дает новое качество. Формальное отношение к понятию команда резко снижает эффективность, а главное, не позволяет затем участникам развиваться, собирать новые команды под новые задачи.

Третья часть – методическая. Каждый участник должен прирастать инструментами, способами организации и управления проектом, способами разрешения сложных ситуаций. Это позволяет резко наращивать компетенции.

Также наставник следит за тем, что команда проекта удерживает в фокусе внимания требования и ожидания к параметрам приемки проекта, а именно соответствие заявленного и фактического результата проектной работы.

Задачи наставника проектной команды

Наставник проектной команды играет на стороне проектной команды. Он не контролер. В контроле постфактум нет никакого смысла – ведь сделанного, как и не сделанного уже не переделаешь.

Здесь приведен избыточный перечень действий, с помощью которых наставник может сопровождать работу своей команды. В каждом конкретном случае этот набор корректируется в зависимости от задачи, состава команды, сложности, масштаба, срока проекта и количества проектов, идущих в параллель.

Наставник проектной работы с точки зрения содержательной и организационной поддержки помогает команде:

- Сформулировать содержание проекта – суть того, что будет сделано.
- Определить какой осязаемый, понятный, измеримый результат может быть получен и представлен к защите проекта, и здесь придется пройти по краю:
 - Постараться избежать занижения результата на входе.
 - Удержать и от завышения планки требований.
- Сосредоточиться команде на работе над проектом, не отвлекаться на посторонние вещи.
- Фиксировать переход от стадии к стадии жизненного цикла проекта.
- Сохранять работоспособную и производительную атмосферу в команде.
- Добывать необходимый инструментарий и средства для реализации проекта.

Наставник проектной работы с точки зрения процесса сопровождения должен:

- Вести регулярные очные встречи с командой.
- Быть на связи с командой и иметь возможность оказывать ей поддержку в дистанционном режиме.

- Предоставлять методические материалы, которые могут помочь команде в реализации проекта.
- Вести наблюдение за развитием компетенций участников команды, общим и индивидуальным эмоциональным фоном, давать обратную связь.
- Помогать готовиться к презентации и защите проекта и его отдельных этапов.

Дополнительные встречи с командами, которые попросили поддержки являются желательными. Форма, место, продолжительность на усмотрение наставника.

Процесс работы наставника

Установление правил совместной работы

На первой встрече команды и ее наставника необходимо согласовать правила совместной работы:

- Познакомиться, договориться о том, как друг к другу обращаться, обмениваться контактами. Договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации:
 - Как идет регулярный обмен информации (почта, чат).
 - Как осуществляется экстренный запрос на поддержку.
 - Где находится архив проектной документации.
- Договориться об удобной частоте, месте и времени очных сессий.

Сессия общий ход

Основным способом работы наставника с командой является очная сессия (сбор, встреча). Да, современные средства коммуникации сделали возможность постоянного контакта здесь и сейчас, но сессия – это самый лучший способ почувствовать в каком состоянии находится команда, побыть внутри их обсуждения, вовремя направить в нужном направлении. Если команда территориально распределена, то пробуйте делать скайп-конференции.

Сессия – это обязательная, регулярная встреча наставника со подопечными проектными командами, на которых команды представляют результаты промежуточной работы над проектом, а наставник помогает им продвинуться вперед от оформления проектной идеи до презентации результата работы на защите проекта.

Продолжительность сессии как правило составляет час-полтора. Сессия состоит из четырех обязательных шагов:

- Выяснить в каком состоянии находится работа над проектом – беглый опрос команд (например, четыре прекрасные вопроса):
 1. Что достигли?
 2. Как работала команда?
 3. Что получилось хорошо, а что не получилось?
 4. Что команда намерена делать?
 5. Что хочет изменить в своем подходе к работе, а что оставить как есть?
- Выявить и разобрать трудности в проектной работе над проектом – обсуждение, ответы на вопросы от проектных команд.
- Показать следующий рубеж проектной работы – описание шага, ответы на вопросы от проектных команд (план проекта).
- Сформулировать следующие действия работы команды (до ближайшей сессии) – беглый опрос (что вы собираетесь сделать?) и рекомендации от наставника (имеет смысл сделать еще вот это и вот это?), а команды фиксируют себе свои действия (план работы команды).

Ниже представлено описание плановых тематических сборов, которые Наставник должен провести для команды, разбирая ключевые проектные этапы.

Первая сессия

Этап 1: Генерация идей

Задачи наставника:

- Установочная встреча – разъяснение порядка работы над проектом в течение месяца (количество встреч, требования к защите, возможности коммуникации с наставником и т.д.).
- Убедиться, что у команды есть идея и с этой идеей можно что-то сделать в конце концов – в случае отсутствия таковой предложить инструменты поиска идей, а в случае наличия – инструменты кристаллизации идеи и критики содержания.
- Убедиться, что у команды есть первичное распределение ролей и зон ответственности (оно в новых командах будет долгое время корректироваться) и команда понимает свои актуальные дефициты в компетенциях.

Что обязательно должен сделать наставник:

- Разъяснить порядок защиты проекта (и выставление зачета).
- Обсудить (предварительно) какой результат (продукт проектной работы) каждая команда сможет представить к защите (лучше меньше да лучше).
- Сообщить какой результат ожидается от проектных команд к следующей встрече – соответствует шагу жизненного цикла проекта.
- Проговорить с командой, что конкретно в рамках их проекта они могут предъявить на следующей встрече.
- Проговорить мотивацию команды на реализацию этой идеи.

В общем случае задание на следующий шаг – уточнить формулировку проектной идеи, сделать ее конкретной, выпуклой, яркой, четкой и т.п.

Вторая и последующие сессии

Этапы 2: Критика и разбор содержания. Прототипирование. Планирование. Реализация.

Задачи наставника:

- Проверка, что цель и образ результата удерживаются в фокусе внимания команды.
- Убедиться, что команда понимает этап жизненного цикла, на котором находится, и помочь при необходимости зафиксировать результат.
- Помочь в проработке списка и интересов стейкхолдеров.
- Помочь в перераспределении командных ролей (при необходимости).
- Помочь разобраться с необходимыми команде на этом этапе инструментами.
- Подсказать, где искать экспертизу (при необходимости).

Что должен сделать наставник:

- Выяснить текущее состояние работы над проектом. Соотнести с поставленной задачей (ожиданием). Разобрать причины продвижения вперед/отставания.
- Обсудить какой результат (продукт проектной работы) каждая команда сможет представить к защите (лучше меньше да лучше).
- Согласовать какой результат ожидается от проектных команд к следующей встрече и какому шагу жизненного цикла проекта он относится.
- Проговорить с каждой командой, что конкретно в рамках их проекта они могут предъявить на следующей встрече.
- Проговорить мотивацию команды на реализацию этой идеи.

Последняя сессия

Этап 3: Завершение проекта

Задачи наставника:

- Обсуждение достигнутых результатов и подготовка к защите проекта.
- Поддержка мотивации команды.
- Помощь в рефлексии и присвоении полученного опыта.

Что должен сделать наставник

- Выяснить текущее состояние работы над проектом. Соотнести с поставленной задачей (ожиданием). Разобрать причины продвижения вперед/отставания.
- Сообщить какой результат ожидается от проектных команд на защите проекта.
- Проговорить с каждой командой, на что им следует сделать акцент в презентации, как наиболее выгодно подать свой проект.

В общем случае задание на следующий шаг – доведение продукта до презентационного состояния, доработка презентации.

Здесь надо подчеркнуть, что наставник помогает и поддерживает команду в ее работе над проектом, но не ответственен за упаковку результата работы до презентации на открытой защите.

Перед представлением итогов работы

1. Провести с командой рефлексию работы и подготовить отчет, где указывается достижения команды в ходе проектной работы:
 - a. дистанцию, которая пройдена от начала до момента защиты (в понимании что такое проект, в совместной командной работе, во владении инструментами проектной работы, в создании желаемого продукта);
 - b. способность каждого члена команды в одном-двух предложениях описать суть проекта (ответы на вопросы «о чем?» и «зачем?», а не на вопрос «что делали?»);
 - c. полноту описания проекта (описание идеи, описание плана работ, **сравнение факт и плана**, анализ причин расхождений между первоначальным планом и фактом);
 - d. что именно делал каждый член команды (не как исполнитель, а как организатор).
2. Обсудить с командой **дату защиты**, проследить, что команда зарегистрировалась на защиту проекта (при необходимости).
3. Сориентировать команду на подготовку к защите – презентации проекта, а также рассказать о процедуре защит и ответить на сотни важных для команды вопросов, чтобы снять стресс перед защитой.

Пример установки для проектных команд:

- a. Способ презентации – на усмотрение команды (если команде требуется компьютер, то файлы должны быть переданы за сутки до даты защиты, с названием «Время защиты_название команды»).
- b. Время на презентацию – до 10 минут (лучше 5-7).
- c. Время на ответы на вопросы – до 20 минут.
- d. Яркость, конкретность, четкость, уверенность.
- e. Представить всё самое лучшее, что было сделано.
- f. Отразить соответствие всем предъявленным критериям к защите проекта.
- g. Описать, что и как будет делаться командой в дальнейшем.

Здесь надо подчеркнуть, что наставник помогает и поддерживает команду в ее работе над проектом, но не ответственен за упаковку результата работы. Это означает, что наставник не подсказывает как именно следует оформить презентацию и построить ее сценарий, кому что говорить, как стоять, что делать и т.д.

На защите проекта

Не важно, как выглядит защита проекта – презентация результатов экспертному сообществу или выпуск продукта в широкую продажу – задача наставника в этот момент «держат кулаки за свою команду», нервничать и сопереживать, но ни в коем случае не вмешиваться. Это их триумф или

