ТОЛЬКО ПРАВДА
И НИЧЕГО КРОМЕ ПРАВДЫ
ПРО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



Константин ТЕРЕХОВ

Константин Терехов

Только правда и ничего кроме правды про управление проектами

https://litres.ru/74922879
SelfPub; 2026

Аннотация

У каждого проекта есть план. Иногда даже хороший. Есть бюджет, сроки, команда и люди, которые уверены, что всё предусмотрели.

А потом начинается реализация. И у проекта появляется собственное мнение на этот счёт.

Заказчик хочет быстрее, подрядчик просит денег, команда ждёт решений, а Проектный Менеджер пытается понять, в какой момент слово «согласовано» перестало что-либо означать.

Эта книга - 62 короткие главы о том, что происходит с красивой теорией управления проектами при столкновении с практикой. Здесь нет волшебных методик и рецептов гарантированного успеха. Зато есть опыт, наблюдения, неудобные вопросы и немного иронии.

Потому что сроки можно назначить приказом. А вот реальность никаким приказам не подчиняется.

Содержание

Предисловие. Эта книга не инструкция. И слава Богу.	11
Глава 1. История создания PMBOK и почему Проектный Менеджер всегда выглядит слегка уставшим.	15
Глава 2. Что же такое Проект. Или Проект временно, а последствия навсегда.	22
Глава 3. От проекта к управляющему. Почему проекты не живут сами по себе	27
Глава 4. Каким на самом деле должен быть Проектный Менеджер	31
Глава 5. Проектный треугольник. Почему всё и сразу не бывает	38
Глава 6. Проектный менеджмент без розовых очков	44
Глава 7. Проектный Менеджер и чувство вины	48
Глава 8. Успешные проекты. Миф, в который удобно верить	53
Глава 9. Интуиция Проектного Менеджера. Миф или скрытый навык.	56
Глава 10. Ложь в проектах. Маленькая, средняя и корпоративная	60
Глава 11. Как рождается проект и что с ним	64

происходит дальше. От идеи до результата
Глава 12. Документы, которые никто не хочет читать 68
Глава 13. Этапы проекта. Путь от великой мечты до великой сдачи. 71
Конец ознакомительного фрагмента. 73

Константин Терехов Только правда и ничего кроме правды про управление проектами

КОНСТАНТИН ТЕРЕХОВ

**ТОЛЬКО ПРАВДА
И НИЧЕГО КРОМЕ ПРАВДЫ
ПРО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

Практическая книга для проектных менеджеров

2026

© Константин Терехов, 2026
Все права защищены. Никакая часть книги не может быть воспроизведена без письменного разрешения автора.

При работе над книгой использовались инструменты искусственного интеллекта: редактура, стилистическая правка, обсуждение структуры.

Все истории в книге основаны на реальном опыте. Имена,

названия компаний и проектов в книге не приводятся.

Отпечатано в Алматы, 2026
Тираж 100 экз.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. Эта книга не инструкция. И слава Богу 7

Глава 1. История создания PMBOK и почему Проектный Менеджер всегда выглядит слегка уставшим 8

Глава 2. Что же такое Проект. Или Проект временно, а последствия навсегда 10

Глава 3. От проекта к управляющему. Почему проекты не живут сами по себе 11

Глава 4. Каким на самом деле должен быть Проектный Менеджер 12

Глава 5. Проектный треугольник. Почему всё и сразу не бывает 14

Глава 6. Проектный менеджмент без розовых очков 16

Глава 7. Проектный Менеджер и чувство вины 17

Глава 8. Успешные проекты. Миф, в который удобно верить 19

Глава 9. Интуиция Проектного Менеджера. Миф или скрытый навык 20

Глава 10. Ложь в проектах. Маленькая, средняя и корпоративная 21

Глава 11. Как рождается проект и что с ним происходит дальше. От идеи до результата 22

Глава 12. Документы, которые никто не хочет читать 23

Глава 13. Этапы проекта. Путь от великой мечты до великой сдачи 24

Глава 14. Три документа, один проект и ни одного общего понимания 25

Глава 15. Техническое задание. Священный документ, который тоже никто не читает 26

Глава 16. Проектный Менеджер против реальности. Хроники борьбы 28

Глава 17. Проектная команда. Как собрать команду мечту или, по крайней мере, не устроить капитальный хаос 29

Глава 18. Делегирование без боли. Почему не всё должен делать руководитель проекта 30

Глава 19. Как построить команду из осколков. Реанимация без криков и ультиматумов 31

Глава 20. Архетипы участников проекта. Кто играет какую роль в театре управления 32

Глава 21. Действительно рабочие инструменты проектного управления (те, что не ломаются от реальности) 34

Глава 22. Excel или первая любовь Проектного Менеджера 35

Глава 23. Диджитализация, как она есть 37

Глава 24. Бюджет, как живой организм 38

Глава 25. Искусство обещать. Как давать сроки и не вы-

глядеть безумцем 39

Глава 26. Токсичные риски. Не те, что в матрице, а те, что в людях. Или ещё одна попытка все классифицировать 40

Глава 27. Правило потока. Как заставить проект двигаться, а не буксовать 42

Глава 28. Проектное управление, бережливое производство и Кайдзен. Союз, заключённый не на бумаге, а в реальности 43

Глава 29. Кайдзен без шаманов. Как не перепутать развитие с ритуалами и зачем иногда учиться самому 45

Глава 30. Контроль это не управление, хотя очень хочется в это верить 47

Глава 31. Коммуникации и управление заинтересованными сторонами. Как не потеряться в разговоре и договориться со всеми 47

Глава 32. Заказчик, стейкхолдер и акционер. Три роли, которые все путают, а зря 49

Глава 33. Акционер и вечные изменения. Как сохранить спокойствие и не сойти с ума 51

Глава 34. Stakeholder-детектор. Как не пропустить самого важного человека 52

Глава 35. Дизайнер. Человек, который всегда прав (и лучше это не оспаривать) 53

Глава 36. Когда проект горит. Руководство по выживанию для ПМ 54

Глава 37. Роль PMO. Когда нужен не просто начальник, а

настоящий мозг проекта 55
Глава 38. Как создать проектный офис и не сойти с ума 57
Глава 39. Почему проектный офис нужен не всем и кому он особенно неудобен 58
Глава 40. Имитация управления, как корпоративная компетенция 60
Глава 41. Взгляд муравья, или когда Проектный Менеджер становится прорабом 61
Глава 42. Как продать PMO акционеру за пять минут 62
Глава 43. Когда методологии встречаются с бетоном, или проекты, которые не читают PMBOK 64
Глава 44. Проект как зеркало компании 66
Глава 45. Управление качеством. Или почему «итаксойдёт» всегда аукается 68
Глава 46. Этика в управлении проектами. Про подписи, которых нет 70
Глава 47. Профессиональное «НЕТ». Самое дорогое слово в проекте 71
Глава 48. Методологии. Почему чистых рецептов не существует 72
Глава 49. Проектное управление и управление проектами. Почти одно и то же. Почти 74
Глава 50. Как на самом деле учится Проектный Менеджер 75
Глава 51. Управление знаниями. Искусство сохранять опыт и учиться на прошлом 76

Глава 52. Проектная археология. Раскапываем прошлое, чтобы построить будущее 77

Глава 53. Когда ты всё знаешь и всё умеешь, но это всё равно не работает 79

Глава 54. Когда проект нельзя спасти, тихий переход к принятию 80

Глава 55. Когда уйти - это и есть решение 81

Глава 56. Крайний по расписанию 82

Глава 57. Завершение проекта и постпроектный анализ. Искусство подведения итогов 83

Глава 58. Сам себе Проектный Менеджер. Почему каждый человек уже ведёт проекты, даже если не знает об этом 84

Глава 59. Почему отличные ПМы часто плохо управляют собственной жизнью 85

Глава 60. Проектная усталость. Когда всё превращается в backlog 86

Глава 61. Личное как самый сложный проект 87

Глава 62. Постфинал. Теперь точно всё 88

Предисловие. Эта книга не инструкция. И слава Богу.

Приветствую тебя, дорогой читатель. Не знаю, какие пути и события привели тебя к этой книге, но я безмерно этому рад, значит все не зря.

Итак, начинаем. Совсем короткое предисловие, совсем немного про то, что ты держишь в руках.

Если ты открыл ее в надежде найти здесь волшебные пилюли с показанием к применению: «Читать два раза в день после еды и проект станет успешным», то сразу предупреждаю, ИХ ЗДЕСЬ НЕТ. Нет и гарри-поттеровских заклинаний, которые сделают подрядчиков дисциплинированными, заказчиков логичными, а сроки неизменными. Эта книга не пособие, ни в коем случае не стандарт и уж точно не инструкция: «Наполните чайник водой…». Ну, в общем ты понял.

В проектном управлении любые инструкции, даже самые заумные, работают ровно до первой планерки, на которой заказчик внезапно вспоминает, что хотел-то он совсем другое, подрядчик уточняет, что в сроки уложиться, скорее всего, не получится, а бюджет вообще всех приземляет и показывает, что такое реальность.

Поэтому, вместо скучных таблиц и нудного академического преподавания, я поделюсь с тобой коллекцией (как бы

это сформулировать поточнее) неких ситуационных зарисовок, разбирающих термины, методы, подходы и инструменты, о том, что теоретически может произойти (ну, или уже происходило) в жизни каждого, кто хоть раз пробовал руководить проектом не в лекционной комнате на учебном стенде, а в реальном мире.

И я буду считать свою миссию завершённой, если хотя бы один из этих блоков заставит тебя улыбнуться, вздохнуть (или выдохнуть) и сказать: - Точно! Один-в-один как было у меня. Значит, книга работает, а я могу закрыть этот проект.

В общем ты понял, что перед тобой не учебник, а накопленный через реальные ситуации опыт, настоящие невыдуманные истории, которые объединяет одна единственная тема: Как управлять проектами, чтобы остаться профессионалом, желательно со стабильным пульсом и артериальным давлением.

Что-то ещё хотел сказать. А, вспомнил. Любое совпадение с реальными событиями не случайно.

Итак, готовых решений/инструкций/формул/форм/таблиц/сухой теории в этой книге нет, зато есть юмор, без которого пережить дедлайны невозможно, есть опыт, добытый трудом, переговорами и литрами выпитого кофе, а ещё есть небольшая коллекция мудростей, которые не дадут Проектному Менеджеру (именно так, с большой буквы и никак иначе, а далее по тексту - ПМ) капитулировать даже тогда, когда сроки горят, план проекта живет своей собственной жизнью,

заказчик требует срочно в стопятьдесятпервый раз перенести стену, а подрядчик (всей бригадой) уехали на рыбалку. А ещё тут много терминов, аббревиатур, английских слов и сокращений, ведь язык ПМ кружевной и витиеватый. Никакого словаря терминов тут нет, если что-то непонятно, возьми и за-Google-и.

Главы в книге пронумерованы, и содержание есть. Просто для порядка - это всё-таки книга про управление проектами, было бы странно начинать её с беспорядка. Но номер главы здесь не указание, в каком порядке читать. Это не детективный роман, где пропущенная глава рушит всю сюжетную линию. Логические переходы от одной главы к другой кое-где есть, но не везде. В общем, здесь ты взрослый и самостоятельный читатель. Решай сам, с чего начать, открывай книгу с любой главы, читай именно то, что нужно сейчас, и возвращайся туда, где интересно. А номера и содержание нужны ровно для того, чтобы ты потом смог это место найти. Эту книгу можно сравнить с навигатором, который даёт сразу несколько маршрутов. Выбирай свой путь, меняй курс без страха заблудиться, не бойся нарушать правила. Эта книга твой проект, а ты его Проектный Менеджер, читай, экспериментируй, переставляй главы. Если кто-то скажет, что так нельзя, улыбнись и спокойно объясни, что гибкость - один из ключевых навыков управления проектами, а Проектный Менеджмент - это, прежде всего, искусство жить среди хаоса, но при этом знать, где лежит последняя версия нужного

файла.

Добро пожаловать. Пристегнись. Дальше будет веселее (надеюсь).

Ещё одно. Эта книга писалась больше трёх лет. За это время менялся опыт, менялся взгляд на профессию, менялся и стиль. Поэтому если в какой-то момент почувствуешь, что одна глава написана иначе, чем другая, знай, это не ошибка редактора. Это честная история о том, как меняется человек внутри профессии. Примерно так же, как меняются проекты, не по плану, но всегда со смыслом.

Глава 1. История создания PMBOK и почему Проектный Менеджер всегда выглядит слегка уставшим.

Как любят говорить музыканты: начнём «от печки», т.е. с самого начала.

Теперь уже в далёких 60-70-х годах прошлого века, Проектные Менеджеры по всему миру пытались объяснить своим коллегам, начальникам, заказчикам, что в управлении проектами подход «а давайте начнём, а там как-нибудь разберёмся», как бы не работает, что проектное управление - это почти наука, которая требует системного подхода и такого же системного мышления. Но, к сожалению, докричаться до остального непроектного мира было тяжело. Более того, каждый искренне считал, что только его метод единственно рабочий, план гениальный. У каждого был свой сакральный набор практик, методик, мантр в стиле «а у нас так работает» и, конечно же, личный опыт, в духе «я десять лет в проектах, не учи меня жизни». Всё это создавало настоящий хаос, и стало очевидно, что нужна какая-то организация, чтобы хотя бы попытаться навести порядок в этом раздолье разномастных практик. Именно тогда, глядя на всю эту путаницу, Project Management Institute, или PMI, решил собраться и попытаться оформить накопленные знания в единый сводный

документ, который впоследствии стал известен как PMBOK.

Собралась группа экспертов, людей с солидным багажом проектов и опытом, которые устали от бесконечных казусов, конфликтов и историй вроде «мы успели, но только потому, что заказчик так и не понял, что мы вообще делаем». Да, задача была не из лёгких. Собрать всё самое важное о проектах в один документ, при этом разобраться с внутренними разногласиями (ведь каждый считал единственно правильной исключительно свою версию). Процесс создания PMBOK превратился в долгий, мучительный и весьма непростой проект, где переговоры напоминали работу над мирным договором между враждующими цивилизациями.

В 1987 году появилась первая редакция великой и ужасной PMBOK. Менеджеры Проектов смотрели на неё и думали о том, что вроде всё правильно, но до реальной жизни ещё ой как далеко. И всё-таки, именно этот документ стал первой попыткой структурировать хаос проектного управления, объяснить людям, что такое области знаний, процессы, входы, инструменты и выходы, и почему всё-таки иногда стоит на секунду остановиться, подумать, а уж потом рваться в бой.

Следующие редакции PMBOK появлялись каждые несколько лет, и каждый раз PMI добавлял новые процессы, переименовывал их, перекладывал между группами, удалял и возвращал обратно, вызывая массу негативных комментариев от практиков. Одни недоумевали, зачем что-то убрали,

кричали, что добавили слишком много ненужного, жаловались на излишнюю сложность, или наоборот на излишнее упрощение.

Не помню к какой редакции, но в итоге PMBOK превратилась в толстенный фолиант никому, по сути, не интересный. И тогда в PMI решили, что пора менять подход, иначе этот труд останется просто тяжёлой интерьерной книгой, в которой очень удобно сушить гербарий. И вот следующая по счету редакция стала настоящей революцией. Авторы уменьшили количество процессов, сосредоточились на принципах, поставили в центр внимания ценности, а не скучные чеклисты, и сделали акцент на гибкости, адаптивности и современности. И снова одни восприняли новую редакцию, как революцию в проектном управлении, другие возмутились и потребовали вернуть всё как было. В общем сама история создания этой великой книги отлично демонстрирует, почему управление проектами никогда не станет наукой с чёткими формулами, а было, и навсегда останется настоящим искусством, где не существует универсальных рецептов, а есть лишь попытка договориться и хотя бы немного упорядочить хаос.

Если ты хотя бы раз держал в руках PMBOK, то понимаешь, что эта книга способна вызвать легкое беспокойство даже у опытного Проектного Менеджера, что уж говорить про начинающих. Страниц в ней много (в последнем издании 401 стр. на языке оригинала), терминов ещё больше, а

после первых прочитанных страниц создаётся впечатление, будто ты случайно открыл учебник по квантовой механике, так же сложно, непонятно и, честно говоря, страшновато. Но начинать карьеру Проектного Менеджера, не ознакомившись с этим документом, почти невозможно, это как попытаться построить песочный замок во время шторма, может и получится, может даже будет красиво, но точно не долго.

Внутри PMBOK скрывается настоящий ящик с инструментами, постоянно создаётся ощущение, что кто-то переборщил с их количеством и 50% этих инструментов никогда не будут использоваться. Здесь такое количество процессов, что иногда кажется, будто по одному на каждую нервную клетку Проектного Менеджера. И всё очень строго. Хочешь начать проект, сначала инициируй, хочешь работать, составь план, хочешь хоть немного выспаться, обеспечь контроль (и всё равно не спи), хочешь завершить, завершай, но не расслабляйся, потому что заказчик рано или поздно скажет, что «вот эти вот двери не по проекту».

PMBOK знакомит со сложными областями знаний про управление сроками, стоимостью, интеграцией, рисками. Центральный элемент PMBOK, - это символ постоянной боли Проектных Менеджеров, мистер классический проектный треугольник со сторонами сроков, стоимости и содержания. Объяснить руководству, что изменить один угол треугольника без влияния на два других, сложнее, чем собрать шкаф из IKEA по инструкции на шведском языке. Когда за-

казчик требует сделать всё быстрее, дешевле и лучше, Менеджер Проекта обычно лишь кивает и втайне думает: - Это точно про проект, а не про мечту? после чего начинает рисовать очередную диаграмму Ганта с лёгким дрожанием глаза, обычно левого.

Особое внимание в PMBOK уделяется коммуникациям, которые описываются как отдельная вселенная страданий, где менеджер обязан передавать информацию точно, вовремя обновлять всех заинтересованных лиц и поддерживать прозрачность процессов. Однако в реальной жизни всё зачастую выглядит иначе. Подрядчик отправляет план в одном файле, заказчик читает совершенно другой, директор смотрит устаревшую версию из прошлого года, а бухгалтерия работает с документами, оставшимися со времён пилотного проекта, закрытого пять лет назад. Проектный Менеджер оказывается в роли дирижёра, пытающегося скоординировать оркестр, где скрипки играют джаз, трубы классику, а барабаны просто развлекаются.

Важной, но весьма нежелательной для многих темой, PMBOK называет управление рисками, призывая предвидеть возможные проблемы, оценивать вероятность и влияние, разрабатывать планы реагирования. Реальная жизнь нам говорит, что типичные риски по PMBOK это задержка поставок, рост стоимости, нехватка ресурсов и ошибки в оценках сроков. В реальности всё обычно сводится к обещаниям поставщика, которые постоянно откладываются, к

неожиданным ошибкам в проекте, которые никто никогда не признает и к постоянной игре в догонялки с непредсказуемостью. Последовательность действий реагирования на риски обычно следующая. Для начала понимаем, что случилось, потом пытаемся перестать паниковать, затем делаем вид, что всё под контролем и пытаемся убедить в этом заказчика, потом снова пытаемся перестать паниковать, и, наконец, действительно берем ситуацию в свои руки.

Не менее драматична и тема управления качеством, которую PMBOK преподносит, как непререкаемый стандарт, требующий постоянных проверок, документирования и соответствия всем нормам. На практике ПМ лишь вздыхает и идёт осматривать то, что сделали на стройке за выходные. Контроль качества в реальной жизни зачастую сводится к ежедневному испытанию терпения менеджера.

Что касается контроля изменений, то PMBOK настаивает на формализации каждого изменения по уравнению: Change Request - Impact Assessment - Approval - Revision. Ведь в проекте всё должно быть по правилам. Но в реальности изменения делятся на те, что прошли процедуру согласования, и те, что подрядчик уже сделал, чтобы просто не стоять на месте и в итоге Проектный Менеджер оказывается втянут в конфликт, как рыбацкая шаланда в ураган.

Несмотря на все трудности, PMBOK играет важную роль в жизни Проектных Менеджеров. Она помогает структурировать хаос, делает проекты более предсказуемыми, даёт ме-

неджеру моральное право сказать «НЕТ» (про это магическое слово из трех букв обязательно поговорим) любому участнику проекта, без риска быть обвинённым в саботаже, объясняет команде, что проект это не набор случайных действий, а система, требующая управления. Я уже сравнивал PMBOK с инструкцией по сборке мебели, теоретически можно обойтись и без неё, но тогда приключения, нервные срывы и прочие неожиданности гарантированы. А вообще, PMBOK, как и всё проектное управление, тоже лучше воспринимать с долей юмора, потому что Проектный Менеджер, который умеет смеяться, живёт дольше, тот, кто читает PMBOK, работает эффективнее, а тот, кто делает и то, и другое, безусловно, герой современности.

Если ты дочитал и эту главу, теперь ты знаешь PMBOK немного лучше, чем те, кто использует его только как украшение на полке. Не то чтобы это большое достижение, но начало положено. Запомни главное. PMBOK не страшна, проект не хаос, хотя иногда так кажется. Идеальных проектов не бывает, но бывают отличные Проектные Менеджеры. И если что-то пошло не так, просто вспоминай мантру любого ПМа:
- Всё под контролем… ну, почти.

Глава 2. Что же такое Проект. Или Проект временно, а последствия навсегда.

После разговора о PMBOK логично сделать шаг назад и задать вопрос: - А что вообще такое проект? Вопрос как будто простой, но ровно до того момента, пока ты не задаёшь его вслух. Дальше обычно начинается магия. В комнате появляются пять определений, три жизненных примера и минимум два умника, один из которых говорит: - Это же очевидно. Другой удивляется: - Мы всё делали неправильно?

Если же в комнате будет финансист, он обязательно уточнит про бюджет, инженер спросит про ТЗ, а руководитель произнесёт сакраментальное: - В баню теории, ближе к практике.

Если опираться на классическое определение из PMBOK, то проект - это временное предприятие по созданию уникального продукта, услуги или результата. Формулировка строгая, аккуратная и слегка канцелярская. Формально вроде всё верно, но жить с таким определением без пояснений сложно, поэтому давай разбирать его по-человечески.

Начнём со слова временное. Проект всегда имеет начало и конец. Это звучит обнадёживающе, но на практике конец проекта иногда выглядит как мираж в пустыне, вроде бы ви-

ден, но чем быстрее к нему идёшь, тем дальше он отодвигается. Тем не менее где-то обязательно есть точка старта и момент, когда кто-то должен сказать: - Всё, закрываем. Если деятельность длится годами, не имеет финальной цели и сопровождается фразой: «Мы просто поддерживаем процесс», то, скорее всего, это уже не проект, а операционная деятельность. Строительство конкретного здания - это проект. Эксплуатация этого здания уже нет, даже если каждый день происходит что-то новое и слегка драматичное.

Второй ключевой признак, уникальность. Проект всегда создаёт что-то уникальное. И тут важно не впадать в крайности. Уникальность не означает, что ты изобрёл телепорт или вечный двигатель. Типовой жилой дом - тоже проект, потому что он строится в конкретном месте, для конкретного заказчика, с конкретным бюджетом, сроками и набором неожиданностей. Даже если проект похож на предыдущий один-в-один, жизнь обязательно добавит пару отличий, погоду, соседей, изменения требований и внезапные совещания на пять минут.

На этом месте обычно возникает популярный вопрос, если мы делаем одно и то же каждый месяц, это проект? Если ты просто повторяешь один и тот же набор действий по шаблону, то это процесс. Если же каждый раз у тебя новые цели, новые ограничения, новые люди и новые способы объяснять, почему сроки снова сдвинулись, поздравляю - это ПРОЕКТ.

Ещё одна важная составляющая - это цель. Проект все-

гда существует ради конкретного результата, и цель должна быть понятной и проверяемой. Проекты без чёткой цели имеют удивительное свойство, они начинаются бодро, живут насыщенной жизнью и заканчиваются фразой: «А давайте ещё чуть-чуть доделаем». Иногда они не заканчиваются вообще и просто тихо переходят в разряд вечных (не хочу говорить умирают).

Проект всегда ограничен ресурсами. Это тот самый момент, где романтика заканчивается. Есть сроки, есть деньги и есть объём работ. Хочется быстрее, дешевле и лучше, но реальность обычно предлагает выбрать любые два пункта. Если ускоряем сроки, растёт стоимость или падает качество. Если хотим больше функций, придётся платить или ждать. Управление проектом во многом и заключается в искусстве объяснять это всем участникам так, чтобы они хотя бы внешне согласились.

Важно также понимать, чем проект не является. Проект это не просто список задач в таблице, не должность и не волшебное слово, которым оправдывают хаос. И уж точно проект это не универсальный ответ на вопрос: «Почему опять всё не по плану?» Да, в проектах есть неопределённость, но она не отменяет необходимость думать, планировать и брать ответственность.

Отдельного внимания заслуживает человеческий фактор. Проекты делают люди. Люди с разным опытом, характером, ожиданиями и уровнем терпения. Даже самый идеальный

план начинает вести себя подозрительно, когда в него вмешиваются реальные участники проекта, заказчики, контролирующие органы и те самые заинтересованные стороны, которые появляются ровно тогда, когда ты уже почти всё закончил.

Если попробовать упростить всё вышесказанное до одной фразы, то проект это организованная попытка изменить текущую реальность и прийти к желаемому результату в условиях ограничений, неопределённости и регулярных совещаний. Иногда успешно, иногда с приключениями, но почти всегда с богатым материалом для будущих рассказов.

Понимание того, что такое проект, безусловно, фундамент. Без него PMBOK превращается в набор аббревиатур, инструменты в самоцель, а управление проектами в ритуал с красивыми отчётами и слайдами. Когда же определение проекта становится ясным и принятым всеми участниками, появляется главное - смысл. А уже на нём можно строить процессы, выбирать подходы и вовремя понимать, где у тебя действительно проект, а где просто жизнь решила пошутить.

И вот ещё что. Проект, хоть его и можно считать живым организмом, не растёт и не развивается сам по себе, а уж конечно же не достигает цели каким-то волшебным образом. Если ты думаешь, что можно просто объявить задачу, раздать инструкции и ждать, пока всё само собой сложится, у меня для тебя плохие новости. Проект - это оркестр, который невозможно скоординировать без дирижёра.

Так что если ты думаешь, что управление проектом это просто нажать кнопку «Старт» и ждать результата, готовься узнать, почему всё куда сложнее и куда интереснее.

Глава 3. От проекта к управляющему. Почему проекты не живут сами по себе

Ну что ж, раз проект временное и уникальное предприятие с кучей ограничений и непредсказуемых поворотов, самое время понять, кто же должен весь этот временный хаос превращать в хоть что-то более-менее управляемое и предсказуемое.

Именно поэтому в мире управления проектами появились специальные люди, Проектные Менеджеры.

Эти люди не просто менеджеры, которые следят за сроками или контролируют бюджет. Они связующее звено между всеми участниками, целями и ресурсами, между ожиданиями заказчика и реальными возможностями. Без них проект рискует превратиться в бесконечное совещание, нескончаемый поток правок и эмоциональные качели участников.

Как стать Проектным Менеджером?

Стать Проектным Менеджером можно по-разному. Кто-то заканчивает профильный вуз, кто-то вырастает из инженера или специалиста, а кто-то просто случайно открыл книжку «Excel для чайников» и вот понеслось. Но настоящий суровый Руководитель Проекта рождается в тот момент, когда впервые взглянув на критический путь, осозна-

ёт, что это не просто линия на диаграмме, а персональный враг, с которым придётся вести нескончаемую борьбу.

Проект, вопреки всем официальным регламентам, начинается не с подписания контракта или составления планов. Он начинается в момент, когда заказчик входит в переговорную комнату, громко хлопает по столу и произносит фразу, от которой даже самый закалённый менеджер внутренне сжимается: - Сделайте красиво. И быстро. И, желательно вчера.

Ты, полный надежд и веры в методологии, робко пытаешься выяснить требования, уточнить сроки, заложить бюджет и получить хоть какой-то внятный документ. На что получаешь философский ответ в духе: - Ты же ПМ, придумай сам.

После этого начинаешь судорожно листать PMBOK, и пытаться применить их к реальной жизни, но быстро понимаешь, что жизнь ПМа гораздо лаконичнее, а весь проект сводится к двум ключевым процессам, найти виноватого и всё равно успеть.

Теория и практика. WBS, риски и управление изменениями

Конечно, по книжке нужно строить WBS, декомпозировать проект, подробно расписывать каждый уровень и контролировать детали. Но если взглянуть на реальный WBS, он состоит из трёх этапов: *Сделать - Проверить, что сделали - Переделать.* И, удивительно, но именно эта лаконичная схема работает в условиях постоянного аврала и меняющихся требований.

Управление рисками в PMBOK описано с красивыми номерами и вероятностями. Что-то вроде этого: риск R-13 или задержка поставок. Вероятность: средняя. Влияние: высокое. Звучит серьёзно. Но в реальности реестр рисков куда проще и честнее.

Риск номер один - погода. Причина: погода. Меры: смотреть прогноз и надеяться на лучшее.

Риск номер два - поставщик сказал, что привезёт. Меры: морально готовиться к послезавтра, а потом ещё раз к послезавтра, пока дата, наконец, не совпадёт.

Риск номер три - заказчик увидел смету. Меры: глубокие вдохи, презентации в PowerPoint и неустанное повторение мантры: - Это стоит своих денег.

Управление изменениями это ещё одна отдельная история. PMBOK предписывает любые изменения оформлять через формальные Change Request с оценкой воздействия, согласованиями и обновлением документов. На практике всё выглядит гораздо проще и страшнее:

- Тут небольшое изменение, - робко говорит заказчик.
- Какое именно? - также робко спрашивает ПМ.
- Нуууууу, маленькое, - это снова заказчик.
- Насколько маленькое? - снова ПМ.
- Передвинуть стены, немного…

В проектном мире слово «немного» обычно означает от минус трёх дней до плюс тридцати миллионов (в любой валюте), а документы оформляются… когда-нибудь потом.

Иногда Change Request оформляют задним числом, а иногда и объяснение, почему его не оформили, пишут тоже с опозданием. Главное, что объект в итоге стоит, и с этим трудно спорить.

Глава 4. Каким на самом деле должен быть Проектный Менеджер

Мы уже выяснили, откуда берутся проекты, кто их придумывает, кто за них платит и кто потом за всё это отвечает. Осталось разобраться с самым непредсказуемым элементом системы, с самим Проектным Менеджером. PMBOK описывает его сухо и уважительно: лидерство, аналитическое мышление, навыки коммуникации, управление заинтересованными сторонами. Всё правда. Просто из этого описания невозможно понять, как человек выглядит в четверг вечером, когда подрядчик пропал, заказчик передумал, а сдача в понедельник.

Коммуникации в проекте стали настоящим искусством

PMBOK учит нас протоколам, отчётам, структурам и планам обмена информацией. Всё это существует, работает и действительно нужно. Но рядом с официальным планом коммуникаций в каждом проекте живёт второй, неписаный, и именно он определяет, будет задача проекта или нет.

Звучит он примерно так. Хочешь, чтобы задачу сделали, - позвони. Хочешь, чтобы её не забыли, - напиши. А хочешь быть уверен, что её точно выполнят, - позвони, напиши, повтори, напомни, встреться, переспроси и обязательно

отправь мем в корпоративный чат, чтобы тебя точно заметили. Вот он, настоящий план коммуникаций, который вряд ли уместится в диаграммах и таблицах.

Секрет здесь не в настойчивости, а в понимании простой вещи: информация в проекте не передаётся, она теряется. Каждый переход из головы в голову съедает часть смысла. Сказал одно, услышали другое, записали третье, сделали четвёртое. Поэтому опытный ПМ не спрашивает: «Я же говорил?». Он спрашивает: «Что ты будешь делать завтра?» и слушает ответ. Если ответ совпал с тем, что он имел в виду, коммуникация состоялась. Если нет, значит, состоялся только разговор.

И ещё одно наблюдение, которое не найти ни в одном стандарте. Плохую новость нужно сообщать первым. Всегда. Проект, о проблемах которого заказчик узнаёт от ПМа, - это проект в работе. Проект, о проблемах которого заказчик узнаёт от кого-то ещё, - это уже проект без ПМа.

Контроль сроков, - это танец с критическим путём

PMBOK подарил нам чудесные инструменты: CPM, float, early start, baseline (и еще несколько десятков). Но в реальности float всего лишь мистическое слово, означающее «когда-нибудь потом», early start давно превратился в «надо было начать вчера», а baseline красивая картинка, которую жизнь всегда перепишет по-своему.

Суровый ПМ смотрит на критический путь и понимает, что весь проект и есть критический путь, просто некоторые

участки выделены жирным маркером. Осознание этого вызывает одновременно нервный тик и странное чувство единства с хаосом, который ПМ призван обуздать.

Но есть у этого понимания и практическая сторона. Если критично всё, значит, управлять надо не графиком, а вниманием. График показывает, что должно произойти. ПМ должен знать, что происходит на самом деле. И разница между этими двумя картинками, - это и есть его работа. Пока она измеряется днями, проект живой. Когда она начинает измеряться неделями, график становится документом для отчётности, а проект живёт своей жизнью.

Главное качество ПМа - умение держать лицо

PMBOK подробно описывает качества и компетенции ПМа. Но истинный опытный руководитель проекта знает, что главное качество, это умение спокойно держать лицо и не показывать паники, когда всё идёт наперекосяк: стройка грохочет, документы отправляют с опозданием, подрядчик теряет всё подряд, а заказчик внезапно меняет концепцию. Настоящий ПМ стоит среди этого прекрасного хаоса, вглядывается в горящий график и уверенно говорит:

- Да, решим. Да, успеем.

- Как? - спрашивают его.

- Посмотрим, PMBOK же не зря писали, - улыбается он в ответ.

Дело здесь не в какой-то показухе. Спокойствие ПМа это рабочий инструмент, а не черта характера. Команда считы-

вает состояние руководителя быстрее, чем любое письмо, и копирует его. Занервничал ПМ, через час нервничают все, и вместо работы начинается поиск виноватых. Остался спокойным, люди продолжают делать то, что делали, а это в кризис ровно то, что нужно.

Жизнь Проектного Менеджера - постоянный танец с хаосом, где PMBOK великий труд, структурирующий и направляющий, но реальность всегда живее, шумнее и непредсказуемее любых методологий. Каждый день становится новым риском, очередным изменением, новым вызовом в коммуникациях и ещё одной попыткой убедить Вселенную, что дедлайн не рекомендация, а закон.

Почему эта профессия больше, чем просто работа

Проектный менеджмент никогда не станет академической наукой, а навсегда останется искусство жить среди бесконечного хаоса и при этом выглядеть так, будто всё идёт по плану. Именно в этом и заключается прелесть профессии, которую выбирают немногие, но уважают все, кто хоть раз видел, как суровые ПМы творят чудеса, успевая там, где это кажется невозможным.

Есть у этой профессии и своя особая награда, которую трудно объяснить постороннему. Ты проходишь мимо здания, завода, цеха и знаешь, что раньше тут ничего не было. Была бумага, спор о бюджете, три срыва сроков и один разговор на повышенных тонах, после которого всё сдвинулось. А теперь это стоит, работает и принадлежит миру, а не тебе.

И никто из проходящих мимо не догадывается, какой ценой это далось. Тех, кто понимает, обычно человек десять, и вы до сих пор иногда созваниваетесь.

Как прокачать свои навыки. Советы от бывалого ПМа

Если после всего прочитанного ты решил, что хочешь стать тем самым суровым ПМом, который умеет превращать хаос в порядок, то вот несколько советов, как прокачать компетенции и не сойти с ума в процессе.

Первое. Учись слушать и слышать. Кажется, что главный навык ПМа составлять графики и следить за дедлайнами. Но без умения по-настоящему слышать людей: заказчиков, команду, подрядчиков, ты быстро потеряешься. Задавай уточняющие вопросы и старайся понять не только слова, но и контекст.

Второе. Прокачивай коммуникацию. Пиши чётко, говори понятно, не бойся повторять и уточнять. Не забывай про неформальные каналы: иногда мем в чате решает ситуацию лучше любой формальной встречи.

Третье. Учись принимать решения в условиях неопределённости. Проекты редко идут по плану. Научись быстро оценивать риски, решать с неполной информацией и брать ответственность за результат. Отложенное решение ведь тоже решение, просто обычно худшее.

Четвёртое. Осваивай инструменты, но не будь их рабом. Excel, MS Project, Jira, Trello, всё это хорошо, но инструмент лишь помощник. Важно понимать суть, а не просто нажи-

мать кнопки.

Пятое. Работай над стрессоустойчивостью и самоорганизацией. Управлять проектом, значит жить в постоянном аврале. Найди свои способы восстанавливаться: спорт, хобби, тишина по выходным. Не становись тем, кто сгорает на работе, потому что сгоревший ПМ не спасает проект, а становится его отдельным риском.

Шестое. Не забывай учиться у коллег и делиться опытом. Проектный менеджмент это сообщество. Читай, слушай, участвуй. Обмен опытом помогает не наступать на грабли, на которые уже наступили другие.

Седьмое. Развивай лидерство, а не умение командовать. Настоящий ПМ не начальник, а человек, за которым идут, когда формальных полномочий не хватает. А их не хватает почти всегда.

В итоге быть Проектным Менеджером это не только про планы и бюджеты. Это про людей, адаптацию и умение оставаться спокойным в эпицентре урагана. Если тебе это по душе, добро пожаловать в Клуб.

Теперь, когда мы разобрались, кто такой Проектный Менеджер, как он рождается, как учится и почему без него проект часто остаётся просто красивым планом на бумаге, а ещё чаще набором проблем, пришло время поговорить о том, с чем он сталкивается каждый день. Потому что работа ПМа всегда ещё и искусство балансировать между вечными противоречиями, которые ждут его в самом сердце любого про-

екта. Эти противоречия давно сведены в классическую модель, которую мы называем проектным треугольником: железную клетку, где сроки, бюджет и объём работ не просто сосуществуют, а непрерывно сталкиваются. Мы разберёмся, почему нельзя просто взять и сделать всё сразу, и почему проектный треугольник не проклятие, а суровая правда жизни, с которой учатся жить настоящие профессионалы.

Глава 5. Проектный треугольник. Почему всё и сразу не бывает

Проектный треугольник - это одна из тех концепций, которые кажутся очевидными ровно до первого реального проекта, потому что на бумаге он выглядит просто, аккуратно и даже дружелюбно. Сроки, бюджет и содержание, три стороны, три параметра, три пункта, с которыми, вроде бы, можно договориться, но на практике этот треугольник очень быстро превращается в суровый закон природы. И закон этот такой же неумолимый, как гравитация, налоги и фраза «а давайте немного изменим». И главный его принцип звучит жёстко и даже слегка обидно: - нельзя одновременно сделать быстро, дёшево и много. Можно выбрать любые два параметра, но третий обязательно пострадает, и сколько бы раз ни пытались доказать обратное, треугольник каждый раз выходит победителем, а проект слегка потрёпанным.

В презентациях треугольник - аккуратная фигура со стрелочками, подписями и красивыми цветами, создающими иллюзию управляемости, контроля и рациональности. Реальность же - это Проектный Менеджер у флипчарта или доски, который в десятый раз рисует одну и ту же схему и объясняет, почему «чуть-чуть быстрее» - это не бесплатно, «совсем немного добавить» - это уже изменение сроков, а «оставим

бюджет как есть» - автоматически означает либо сокращение объёма работ, либо тихое и незаметное прощание с качеством, которое поначалу никто не замечает, а потом все искренне удивляются, как же это так получилось.

А самое интересное - это то, что в современном мире проектного управления сторона, которую раньше называли качеством, постепенно растворилась и трансформировалась в объём работ, потому что качество перестало быть предметом торга и обсуждения и превратилось в негласный базовый минимум, в нечто подразумеваемое по умолчанию, о чём редко говорят вслух, но за отсутствие чего наказывают очень жёстко.

Никто больше не приходит и не говорит «давайте сделаем хуже, но быстрее», вместо этого говорят «давайте сделаем так же, но добавим ещё немного», и именно это «немного» незаметно раздувает содержание проекта, превращая его в бесконечный список задач, функций, требований и уточнений, каждое из которых по отдельности выглядит почти разумно, а вместе образует монстра, пожирающего сроки и бюджет. Качество при этом формально никуда не делось, но оно стало фоном, уровнем ожиданий, который просто необходимо достигнуть, иначе проект считается провальным вне зависимости от того, насколько точно были соблюдены сроки и сметы.

Формально качество редко рисуют, как сторону треугольника, и всё чаще вместо него говорят именно об объёме ра-

бот, потому что управлять объёмом можно, а управлять абстрактным качеством значительно сложнее, и любой опытный ПМ знает, что сегодня торг идёт не за то, будет ли результат хорошим, а за то, сколько именно хорошего войдёт в проект и сколько из этого хорошего действительно нужно прямо сейчас. В этом смысле современный проектный треугольник стал ещё более коварным, потому что внешне кажется, будто качество зафиксировано и больше не участвует в игре, но на самом деле оно просто сменило маску и спряталось внутри содержания, под видом новых функций, дополнительных требований, улучшенных решений и фразы «а давайте сразу сделаем по уму». Качество стало сердцем проектного треугольника.

Почти каждый заказчик искренне уверен, что где-то существует секретный четвёртый параметр - волшебная скрытая методология, которая позволяет сделать всё быстро, дёшево и идеально. Просто Проектные Менеджеры по какой-то причине не любят о ней рассказывать.

В действительности опытный ПМ знает: такой параметр существует, и называется он - ЧУДО. Но чудо работает нестабильно, стоит дорого и почему-то никогда не заложено в бюджете. Поэтому в реальных проектах вместо поисков магии приходится возвращаться к базовой геометрии и честно пересобирать треугольник при каждом изменении вводных.

Именно здесь проектный треугольник перестаёт быть абстрактной моделью и превращается в рабочий инструмент

переговоров. Любое «ещё чуть-чуть» или «нам нужно пораньше» автоматически означает смещение других сторон. И Проектный Менеджер снова становится проводником между миром желаний и миром последствий, задавая тот самый неудобный, но жизненно важный вопрос: «за счёт чего?».

Со временем приходит ещё одно важное осознание. Почти весь проект и есть критический путь, просто некоторые его участки кто-то выделил жирным маркером.

Проектный треугольник в таких условиях перестаёт быть статичной фигурой. Он больше похож на амёбу, которая меняет форму под давлением сроков, бюджета, человеческого фактора, погоды, поставщиков и внезапных управленческих решений. И задача Проектного Менеджера не в том, чтобы удержать эту амёбу в идеальном равновесии. Задача в том, чтобы она вообще продолжала существовать и не расползлась в хаотичный набор обещаний.

Именно поэтому опытные ПМы так спокойно реагируют на «мы всё пересогласуем потом» и «давайте пока начнём, а там разберёмся». Они знают, что каждое такое решение оставляет в треугольнике деформацию. Она обязательно проявится позже: в сроках, деньгах или репутации.

Проектный треугольник часто воспринимают как набор ограничений и запретов, но на самом деле это инструмент честного разговора. Инструмент, который позволяет заранее сказать не «нельзя», а «можно, но вот так и с такими по-

следствиями», и в этом его главная ценность. Поэтому зрелый проект начинается именно с понимания цены решений, а не с иллюзии, что правила можно отменить. Пока участники проекта не принимают эту простую геометрию, PMBOK остаётся красивой теорией, планы превращаются в пожелания, а дедлайны в элемент художественного замысла. Но как только приходит это понимание, управление проектом перестаёт быть экстремальным видом спорта и начинает напоминать профессию, где хаос никуда не исчезает, но становится хотя бы прогнозируемым. И именно в этом моменте Проектный Менеджер окончательно перестаёт быть человеком, который просто следит за сроками, и превращается в того, кто удерживает реальность в допустимых пределах, даже когда всем вокруг кажется, что ещё чуть-чуть и законы треугольника всё-таки можно обойти.

Но у всякой геометрии есть предел. Ровно в тот момент, когда треугольник нарисован, согласован и торжественно показан заинтересованным сторонам, проект начинает вести себя так, словно никакой геометрии никогда не существовало.

В реальности появляются четырёх-, пяти- и даже шестисторонние фигуры. Сторонами становятся человеческий фактор, политика, страхи, иллюзии, усталость и внезапное «ну мы же просто думали…».

И вот здесь становится ясно: проектный менеджмент - это не про красивую геометрию и не про учебные модели. Это

про работу без розовых очков, где схемы нужны, но верить в них безоговорочно крайне нежелательно.

Глава 6. Проектный менеджмент без розовых очков

Если верить рекламным буклетам, курсам и мотивационным постам в LinkedIn, проектный менеджмент - это профессия рациональных людей в мире рациональных решений. Есть методологии, есть фреймворки, есть аккуратно разложенные по папкам выводы из прошлых проектов. Выучи правильные термины, нарисуй нужные диаграммы, вовремя скажи слово «стейкхолдер», и проект сам начнётся и завершится по плану. А ты будешь уверенно кивать на встречах, вдохновлять команду и уходить домой ровно в шесть вечера.

Реальность скромнее, шумнее и пахнет кофе, дедлайнами и лёгкой паникой. Планы врут, сроки сдвигаются, бюджеты трещат, а люди принимают решения не потому, что так написано в методологии, а потому что им страшно, удобно или выгодно.

Розовые очки в проектном управлении надевают не от наивности, а от усталости. В них проще верить, что всё под контролем, чем признать хаос и дальше управлять им осознанно. Проектный менеджмент без розовых очков начинается ровно в тот момент, когда ты понимаешь: ты не управляешь проектом, ты живёшь внутри него. И он не всегда с тобой вежлив.

Потому что проект - это не аккуратная последовательность этапов из методологии, а хаотичная смесь людей, сроков, денег, ожиданий и случайных событий. План проекта выглядит красиво ровно до первого звонка заказчика, первого письма от подрядчика и первого «мы тут подумали и решили поменять концепцию». В этот момент ПМ осознаёт, что план - это всего лишь гипотеза о будущем, причём довольно оптимистичная. И чем раньше ты это принимаешь, тем выше шансы выжить.

Проектный Менеджер в реальности, как точка концентрации ответственности. Если что-то идёт не так, виноват ПМ. Если всё идёт хорошо - это, конечно, заслуга команды, обстоятельств, удачи и… Акционера. И это нормально. Проектный менеджмент - профессия, в которой успех часто выглядит как отсутствие катастрофы, а лучший комплимент звучит так:

- Ну, в целом, всё прошло нормально.

Очень быстро становится понятно, что проекты редко срываются из-за методологий. Они срываются из-за людей: из-за недоговорённостей, завышенных ожиданий, молчаливого сопротивления и фраз вроде «я думал, это не моя зона ответственности». ПМ в этот момент превращается в медиатора, переводчика и иногда психотерапевта, который слушает, переспрашивает и вовремя замечает, что за бодрым «оукей» скрывается будущая проблема.

Проектный менеджмент - это ещё и про постоянное давле-

ние. Давление сроков, бюджета, репутации и ожиданий. Ты всегда находишься между заказчиком, который хочет быстрее, дешевле и лучше, и командой, которая работает на пределе и иногда просто устаёт. Ты не можешь полностью встать ни на одну сторону, потому что твоя задача - довести проект до результата, а не оказаться правым. Это странное положение между молотом и наковальней постепенно формирует особый тип мышления: спокойный, ироничный, иногда слегка циничный, но на удивление устойчивый.

Со временем ПМ перестаёт верить в идеальные проекты, но начинает верить в управляемые проблемы. В то, что хаос невозможно победить, но можно обуздать. Что изменения - не отклонение от плана, а его естественное состояние, что хороший проект не тот, где всё прошло по плану, а тот, где команда выжила, заказчик получил результат, а последствия не пришлось разгребать годами.

Без розовых очков особенно хорошо видно, что проектный менеджмент - профессия про ответственность, а не про власть. У ПМа редко есть прямые рычаги управления людьми, но почти всегда есть ответственность за результат. Это учит договариваться, убеждать, объяснять и терпеливо повторять одно и то же разными словами, пока тебя наконец не услышат. Никакой романтики здесь нет, но именно в таких условиях и становятся профессионалами.

Настоящий Проектный Менеджер со временем перестаёт обещать чудеса. Он обещает работу. Он знает, что проект не

станет проще, но может стать понятнее. Что риски никуда не исчезнут, но их можно увидеть заранее. Что ошибки неизбежны, но с большинством из них можно справиться, если не делать вид, что их нет. В этом месте розовые очки окончательно трескаются, и на их месте появляются очки опыта.

И всё же, несмотря на всё сказанное, проектный менеджмент на редкость удивительная профессия. Потому что именно ты видишь, как из идеи появляется результат. Как замысел превращается в объект, продукт или систему. Как разные люди, часто совершенно непохожие друг на друга, собираются вокруг одной цели и, скрипя зубами, всё-таки добегают, доходят, а чаще доползают до финиша. И в этот момент, когда проект сдан, ты смотришь на результат и думаешь:

- Да, было тяжело. Да, было странно. Но оно, блин, того стоило.

Я осознанно сорвал с тебя розовые очки почти в самом начале книги. Не для того, чтобы напугать, а чтобы сразу договориться: проектный менеджмент - это не сказка и не инструкция к лёгкой жизни. Это ремесло, искусство и немного выживание. И если ты всё ещё здесь после этой главы, значит, нам, наверное, по пути.

Глава 7. Проектный Менеджер и чувство вины

Чувство вины это не побочный эффект проектного менеджмента, я бы назвал это скрытой компетенцией, которая приходит без обучения, сертификаций и наставников. Её в PMBOK не описывают и на экзаменах не проверяют и не выдают вместе с доступом к Jira. Рано или поздно она появляется у каждого Проектного Менеджера, причём в самых неожиданных формах и масштабах. В какой-то момент ты ловишь себя на мысли, что виноват всегда, даже если объективно не совсем понятно, в чём именно.

Проектный Менеджер виноват по умолчанию. Сорвались сроки, вырос бюджет, подрядчик пропал, заказчик передумал, погода испортилась, сервер упал, курс валют прыгнул, всё равно где-то рядом стоял Проектный Менеджер и значит это его зона ответственности. Даже когда ты физически не мог повлиять на ситуацию, внутренний голос предательски шепчет: «надо было предусмотреть», и это удивительное «надо было» становится фоном профессии.

Особенно ярко чувство вины проявляется в коммуникациях. Ты чувствуешь вину перед заказчиком за то, что проект идёт не так гладко, как хотелось бы, перед командой за переработки и сжатые сроки, перед руководством за откло-

нения от плана, и иногда даже перед самим проектом, ведь он живой и почему-то разочаровался в тебе. В такие моменты ПМ превращается в точку пересечения всех ожиданий, и чем выше эти ожидания, тем тяжелее становится внутри.

Есть особая разновидность проектной вины - это вина за чужие ошибки. Когда обнаружилась проектная ошибка, сорваны сроки и т.д. и т.п., ты ощущаешь, что это твой промах. Потому что ты должен был проконтролировать, уточнить, напомнить, переспросить, предусмотреть и желательно ещё до того, как всё это случилось. Проектный менеджмент без чувства вины - как проектная документация без изменений, т.е. вещь теоретически возможная, но в реальности почти не встречающаяся.

Со временем появляется ещё более изощрённая форма - вина за хорошие решения. Ты настоял на компромиссе, сократил объём, перенёс сроки, урезал функциональность. И проект выжил. Формально всё правильно, но внутри остаётся ощущение, что можно было лучше, быстрее, красивее, если бы… И дальше длинный список альтернативных сценариев, которые никогда не проверишь, но которые регулярно всплывают в голове поздним вечером.

Штука в том, что у правильного решения не бывает доказательств. Провал доказуем: вот сорванный срок, вот перерасход, вот акт. А спасённый проект не оставляет следов. Никто никогда не увидит ту версию событий, в которой ты не вмешался, и не сравнит её с этой. Ты единственный, кто

знает, от чего увёл проект и единственный, кому это невозможно подтвердить.

Поэтому благодарности за такие решения тоже не бывает. Заказчик видит урезанный объём, а не предотвращённую катастрофу. Команда видит перенесённый срок, а не то, что её не заставили работать три недели по ночам ради даты, которая всё равно бы не сыграла. Все видят то, что потеряли. То, что не случилось, не видит никто.

А дальше начинается самое неприятное, ты сравниваешь реальность с воображением. И воображение выигрывает всегда, потому что в нём нет ни поставщика, ни погоды, ни человека, который в тот момент уволился. В голове альтернативный сценарий проходит идеально, он для того и придуман.

Единственное, что с этим работает, - записывать причину решения в момент, когда его принимаешь. Не итог, а именно причину: что ты знал, чего не знал, из чего выбирал. Через полгода эта запись будет единственным свидетелем в споре, который ты ведёшь сам с собой. И почти всегда она оказывается на твоей стороне.

Опытные Проектные Менеджеры постепенно учатся жить с этим чувством, не пытаясь его полностью убрать. Потому что полностью убрать его невозможно и, честно говоря, не нужно. Чувство вины - это обратная сторона ответственности. Если тебе всё равно, значит, ты уже не в проекте. Важно лишь, чтобы это чувство не превратилось в постоянное са-

мобичевание и не помешало принимать решения. ПМ, парализованный чувством вины, опаснее для проекта, чем ПМ, который ошибается, но продолжает действовать.

В какой-то момент приходит важное понимание того, что Проектный Менеджер не всесилен. Он не может контролировать всё, предусмотреть всё и всех спасти. Он может создавать условия, задавать рамки и видеть риски. Все же помнят, что проект это коллективная история, и ответственность в нём должна быть распределена, даже если кажется, что вся она лежит на одном человеке. Это осознание не снимает вину полностью, но чуть-чуть приглушает ее и, может быть, делает немного управляемее.

Интересно, что именно чувство вины часто делает ПМа сильнее. Оно учит рефлексии, внимательности к деталям, уважению к людям и последствиям от решений, как правильных, так и неправильных. Оно заставляет думать на шаг вперёд и задавать вопросы. Да, иногда неудобные, а иногда и неуместные. Проблема начинается тогда, когда вина становится жизненным фоном, а не инструментом для роста. В этот момент проектный менеджмент перестаёт быть профессией и превращается в хронический стресс.

Настоящая зрелость приходит тогда, когда ПМ может честно сказать: «да, здесь я ошибся, или: «а это было не в зоне моего контроля». ПМ просто обязан отделять ответственность от саморазрушения и понимать, что идеальных проектов не существует, как не существует идеальных условий и

людей. И если проект дошёл до финиша, пусть и не самым прямым маршрутом, значит, работа была сделана.

Проектный Менеджер и чувство вины - это история сосуществования. Они идут рядом, иногда мешают друг другу, иногда помогают, но редко расходятся. И, пожалуй, главный навык здесь не избавиться от чувства вины, а научиться превращать его в опыт, а не в груз. Потому что проект закончится, следующий начнётся, а ПМ должен остаться в ресурсе, с ясной головой и желанием всем этим заниматься.

И если после этой главы ты узнал себя хотя бы в одном абзаце, поздравляю. Ты настоящий Проектный Менеджер.

Ты помнишь этот проект как череду ошибок и компромиссов. В отчётности он числится успешным. Кто-то из вас двоих врёт.

Глава 8. Успешные проекты. Миф, в который удобно верить

Все любят рассказывать истории про блестящий успех - проекты, которые завершились вовремя, в рамках бюджета и превзошли все ожидания. Такие сказки обычно рождаются в корпоративных чатах и служат топливом для мотивационных речей. Но давай будем честны, если такие проекты и существуют, то они редки, как снежинка в пустыне, и так же недолговечны. Большинство проектов - это непрерывная борьба с хаосом, постоянные компромиссы и бесконечные «а давай-ка переделаем».

Миф здесь не в том, что успеха не бывает. Миф в том, как его считают.

Начать с того, что само понятие успеха зыбко и зависит от того, кто его оценивает. Заказчик, который хотел функционал ещё вчера, а получил его через год и в урезанном виде, вряд ли назовёт проект успешным. Команда, которая выгорела на двенадцатичасовых сменах и чуть не переругалась из-за меняющихся требований, хвалебных од петь не станет. А руководство обычно удовлетворяется тем, что смогло закрыть вопрос и объявить проект успешным. Получается, успех - не объективная метрика, а удобная интерпретация. В бизнесе успешными часто называют те проекты, которые

просто не сгорели полностью. И это, по-своему, честно.

Дальше вопрос заслуги. Проект нередко заканчивается хорошо не потому, что им блестяще управляли, а потому что сошлось. Погода, поставщик, настроение заказчика, вовремя уволившийся или наоборот вовремя пришедший человек всё это решает больше, чем самые продуманные планы и самые дорогие инструменты. Иногда к проекту просто снисходит милость фортуны. Признавать это неприятно, но именно отсюда растёт профессиональная скромность: в следующий раз может не сойтись.

Когда проект объявляют успешным, за кадром остаётся почти всё, из чего он состоял. Сколько было бессонных ночей и авралов. Сколько недоделок и мелких дефектов отложили на потом. Сколько задач тихо убрали из объёма, чтобы успеть к дате. Проект не всегда история о победе. Чаще это история о том, как выжить и закончить красиво, не сгорев в пламени чужих ожиданий.

Мерят успех и внешним тоже: отчётами, статусами, подписанными актами. А реальная ценность проекта - то, что он изменил для бизнеса, команды и заказчика, остаётся за рамками. Бывают проекты, формально закрытые и признанные успешными, которые на деле принесли минимум пользы, а то и навредили: затянули сроки, зафиксировали неверные решения, потратили доверие.

И есть у этого ещё один поворот. Успешные проекты реже становятся предметом разбора. Когда всё прошло гладко, нет

ни стресса, ни конфликтов, нет и повода возвращаться. Такие проекты не обсуждают, не раскладывают на части, не задают им неудобных вопросов. А в кризисах, ошибках и конфликтах как раз и рождаются настоящие знания. Парадокс в том, что сильных менеджеров и сильные команды чаще формируют те проекты, о которых потом неловко рассказывать.

Так что если услышишь где-то про идеальный проект, смело ставь кавычки. Идеальных проектов не бывает. Есть проекты, которые выжили вопреки всему. Есть проекты, которые оставили после себя опыт и уроки. И есть проекты, которые просто закончились - что тоже, если разобраться, результат. Всё остальное - корпоративные легенды, которые выгодно поддерживать, потому что они сохраняют спокойствие, мотивацию и иллюзию контроля у всех заинтересованных сторон.

В итоге успех проекта не конечная точка, а процесс. Бесконечная череда компромиссов, решений и балансирования между ожиданиями и реальностью. Умение прожить этот процесс, выжить и сделать что-то по-настоящему ценное, вот что отличает профессионала.

Остаётся неудобный вопрос. Если формальные признаки успеха ничего не говорят о проекте, то по чему же тогда судить? Отчёты зелёные, акты подписаны, а внутри что-то не так, и ты это чувствуешь задолго до того, как сможешь объяснить.

Глава 9. Интуиция Проектного Менеджера. Миф или скрытый навык.

Если открыть любой учебник по управлению проектами, там будут процессы, артефакты, матрицы, диаграммы и формулы. Слова «интуиция» не найдётся почти нигде. Создаётся ощущение, что проектами управляют исключительно рациональные существа, вооружённые логикой, метриками и отчётами.

В реальности многие решения принимаются не потому, что так показала модель, а потому что внутри что-то щёлкнуло, насторожило или, наоборот, успокоило. Вот с этого места и начинается самое интересное.

Интуиция Проектного Менеджера не магия и не шестое чувство. Это опыт, который настолько плотно встроился в мышление, что перестал выглядеть как анализ. ПМ говорит: «мне не нравится эта ситуация», и чаще всего не может сразу разложить по пунктам, что именно ему не нравится. А через неделю выясняется, что поставщик сорвал сроки, ключвой специалист выгорел, а заказчик уже готовит новые требования. Интуиция увидела закономерность раньше, чем она стала очевидной всем остальным.

Громче всего она говорит в проектах с высокой неопреде-

лённостью. Там, где данных мало, требования плавают, а будущее туманно, интуитивные решения оказываются самыми верными. Опытный ПМ чувствует, что этот риск не из тех, которые могут подождать. Что этот человек рано или поздно сдуется под нагрузкой. Что это изменение выглядит маленьким только на словах. И часто оказывается прав, хотя формально все отчёты были зелёными.

На ранних этапах карьеры ПМы интуиции не доверяют. Кажется, что правильные решения должны опираться исключительно на методологии и цифры, а любые сомнения всегда признак слабости или нехватки знаний. Со временем приходит понимание: данные показывают прошлое и настоящее, а интуиция - будущее.

Проявляется она в мелочах. В резком желании заказчика «просто уточнить пару моментов». В письме без единой конкретики. В слишком бодром «да-да, всё идёт по плану» от подрядчика. Опытный менеджер чувствует, что за этим что-то стоит, и начинает копать раньше, чем проблема вылезет наружу. Новичок видит формально корректную картину и идёт дальше, пока проект не ударит его по голове.

Важно понимать, что интуиция не заменяет системное мышление, она его дополняет. Опаснее всего не слепое доверие интуиции, а привычка путать её с эмоциями. Настоящая интуиция всегда спокойна. Она не паникует и не кричит, она тихо говорит: «обрати внимание, родной». Задача ПМа услышать этот шёпот и проверить его фактами, а не от-

махнуться на том основании, что в отчёте всё нормально.

Со временем интуиция становится инструментом управления вниманием. ПМ заранее чувствует, где нужно усилить контроль, а где, наоборот, ослабить. Где вмешаться лично, а где лучше не мешать. Где риски реальны, а где их просто красиво описали на бумаге. Это экономит время, силы и нервы, а главное позволяет сосредоточиться на том, что действительно важно.

Берётся она из разговоров. Чем больше встреч, наблюдений, споров и конфликтов прошло через человека, тем богаче его внутренняя база данных. Интуиция - не врождённый дар и не награда за выслугу лет. Это накопленная картотека: сотни ситуаций, каждая со своим исходом, уложенные так плотно, что узнаёшь знакомый узор раньше, чем успеваешь его назвать. Поэтому ПМ, который сидит в кабинете и работает с отчётами, интуицию не набирает, ведь ему просто не из чего.

И есть ещё одно наблюдение. Чем опытнее Проектный Менеджер, тем меньше он говорит о своей интуиции. Он просто принимает решения, которые потом выглядят логичными и очевидными, хотя в момент принятия были основаны на ощущении, что так будет правильно. Вот тогда интуиция и растворяется в профессионализме, переставая быть чем-то отдельным.

Так что же такое интуиция ПМа? Очередной миф? Нет. Это скрытый навык, который формируется годами практи-

ки, ошибок, наблюдений и честной рефлексии. Его нельзя выучить по чек-листу, но можно развивать если быть внимательным к людям, процессам и собственным ощущениям. И, пожалуй, самое важное - не стыдиться её. За сухими процессами и стандартами всегда стоит человек, а проекты, как ни крути, делаются людьми.

Если однажды ты поймал себя на мысли «я не могу это объяснить, но мне это не нравится», то ты только что воспользовался одним из самых недооценённых инструментов проектного менеджмента. Даже если не собирался.

Остаётся один вопрос. Интуиция читает сигналы. А что делать, если сигналы искажены? Если информация, которая до тебя доходит, не совсем честна? В проектах это почти норма, иногда незаметная, иногда разрушающая всё.

Глава 10. Ложь в проектах. Маленькая, средняя и корпоративная

Ложь в проектах настолько распространена, что порой кажется скрытым ингредиентом любого управленческого процесса. Причём она бывает разной: от невинных приукрашиваний до стратегических умолчаний и масштабных корпоративных масок. Разберём, как эти виды проявляются и какую роль играют.

Начнём с маленькой. Это те самые зелёные статусы в отчётах, когда всё якобы идёт по плану, хотя только что всплыла проблема, которую пока пытаются тихо решить. Или сотрудник говорит руководителю, что всё в порядке, а сам уже понимает, что сроки поджимают, а ресурсов не хватает.

Такие приукрашивания рождаются из элементарного страха не подвести команду, не вызвать лишних вопросов, не выглядеть слабым, а чаще всего - не получить по шапке от руководства. Это ещё не решение, это рефлекс. Проблема в том, что мелкие информационные трещинки имеют свойство накапливаться и превращаться в трещины, а потом и в провалы, потому что управленческие решения начинают приниматься не на фактах, а на иллюзиях.

Средняя ложь устроена иначе, и разница здесь принципи-

альная. Маленькую говорят не подумав, среднюю - подумав. Это уже осознанное искажение, у которого есть автор, мотив и расчёт.

ПМ утаивает часть рисков перед заказчиком, чтобы не создавать паники и не потерять финансирование. Подрядчик скрывает срыв сроков, чтобы сохранить контракт. Руководитель направления не выносит проблему наверх, потому что рассчитывает решить её до того, как заметят. И обрати внимание но то, что почти всегда у такой лжи благое намерение. Человек не ворует и не вредит, он пытается выиграть время, искренне веря, что успеет закрыть разрыв.

Иногда успевает. И тогда ложь становится привычкой, ведь если сработало один раз - сработает и второй. Именно на среднем уровне она превращается из случайности в метод. И именно этот уровень опаснее всего для ПМа. Маленькую ложь видно по интонации, корпоративную по культуре, а средняя маскируется лучше всех, потому что её носитель говорит уверенно и выглядит как человек, который всё контролирует.

Самая тяжёлая это ложь корпоративная. Это уже не частные случаи, а культурная особенность организации. Когда в компании по умолчанию принято рисовать красивые отчёты, избегать неприятных разговоров и прятать проблемы под ковёр. Руководство требует зелёных статусов, а команда молчит, потому что за правду наказывают. Развивается культура страха и недоверия, а следом падение результатов и выгора-

ние. Это настоящая кислота для проектов, она разъедает изнутри и почти не видна снаружи.

Важно понимать, что ложь в проектах далеко не всегда попытка обмануть. Чаще это реакция на неопределённость, попытка сохранить иллюзию контроля посреди хаоса. Под давлением сжатых сроков и меняющихся требований она становится механизмом выживания, пусть опасным и разрушительным. И ещё одно. Правда сама по себе способна стать катализатором ещё больших проблем. Именно поэтому к искажениям прибегают даже те, кто врать не собирался.

Для Проектного Менеджера умение видеть ложь - ещё один ключевой навык, и работает здесь ровно то, о чём шла речь в предыдущей главе. Ложь редко обнаруживается фактами. Факты как раз в порядке, отчёты зелёные, акты подписаны. Её выдаёт несовпадение между тем, что сказано, и тем, как сказано. Слишком быстрый ответ. Слишком общая формулировка. Бодрость там, где её быть не должно. Это и ловит интуиция, задолго до того, как появятся доказательства.

Дальше уровни требуют разного. Маленькую ложь нейтрализует атмосфера. Если за плохую новость не бьют, её приносят вовремя. Среднюю нужно выявить и аккуратно вынести на общий стол. Но только не как обвинение, а как факт, с которым теперь работают все. А с корпоративной один человек не справится. Тут нужна не работа с проектом, а изменение культуры, и это выходит далеко за рамки полномочий ПМа. Максимум, что можно сделать, - не участвовать в ней

самому.

Задача ПМа научиться видеть трещинки до того, как они превратятся в разломы. Внимательно слушать, читать между строк, ловить неформальные сигналы. И создавать пространство, где команда может говорить правду без страха, а заказчик получает реальную картину без прикрас. Честность здесь не моральное требование, а условие, при котором планирование вообще имеет смысл.

И последнее. Ложь в проекте - не только проблема, но и симптом. Симптом неясных целей, размытой ответственности, конфликта интересов, сломанных коммуникаций. Бороться с ней, не трогая причины, всё равно что лечить температуру, не выясняя, отчего она.

Ложь сопровождает практически каждый проект, особенно сложный и масштабный. Признать это - первый шаг к среде, где проекты строятся на фактах, а не на мифах.

И запомни. Правда не враг Проектного Менеджера, а главный его союзник. Даже когда приходит в неудобной и тяжёлой упаковке.

Глава 11. Как рождается проект и что с ним происходит дальше. От идеи до результата

Проект - это не просто набор задач, схем и документов. Это живой организм со своей историей, характером и непредсказуемым темпераментом. Он рождается из одной фразы, растёт, сталкивается с кризисами, учится, меняется и, если повезёт, добирается до финала, который поначалу кажется далёким и почти недостижимым.

Всё начинается с искры. Она может появиться где угодно - на офисном мозговом штурме или случайной мыслью за чашкой кофе на корпоративной кухне. Кто-то произносит: «А давайте сделаем!» и с этого момента отсчёт пошёл.

Но чтобы из идеи родился настоящий проект, ей нужно пройти суровый экзамен - этап инициации. Здесь задумка перестаёт быть абстрактной мечтой и превращается в конкретную концепцию с целями, ограничениями и назначенным ответственным. И с тем самым вопросом, который все задают сами себе:

-

А стоит ли вообще начинать этот цирк?

Если ответ положительный, наступает планирование. Это очень похоже на сборы в поход. Ты рисуешь карту маршрута,

договариваешься, кто несёт котелок, а кто отвечает за туалетную бумагу.

Затем этап подготовки ресурсов. Деньги, люди, инструменты. И если вдруг выясняется, что палатки нет, а носильщика с крепкими руками тоже, приходится срочно решать эти вопросы, - подписывать договоры, проводить инструктажи и только потом поднимать стартовый флажок. Всё ради того, чтобы не споткнуться на первом же шаге, ведь успешный старт задаёт тон всему дальнейшему пути.

Большая часть жизни проекта приходится на исполнение. Кипит работа, кто-то строит, кто-то пишет, проверяет, согласовывает и пытается не утонуть в море сообщений и запросов. А фраза «извините, файл не могу в почте найти» становится до боли знакомым явлением.

Чтобы всё это не скатилось в хаос, рядом идёт контроль. Результаты сверяются с планом, в маршрут вносятся поправки, и обладатель единственной в группе карты периодически спрашивает:

- Ребята, а мы точно идём в правильном направлении?

Отдельная песня - управление изменениями. Требования меняются, появляются новые обстоятельства, и здесь важно сохранять спокойствие и не позволять маленькой проблеме перерасти в кризис. На маршруте это выглядит так. Группа выходит к реке, которой не было на карте, и надо срочно решить переплывать вместе с крокодилами, строить мост или искать переправу ниже по течению. Любое решение стоит

времени. Отсутствие решения стоит дороже.

Наконец наступает момент истины - завершение. Работы заканчиваются, результаты передаются заказчику, проводится торжественное или почти торжественное закрытие, и команда может наконец выдохнуть, присесть у костра и затянуть что-нибудь под гитару.

Но главное не забыть разобрать поход. Что прошло хорошо, что можно улучшить и почему туалетной бумаги не хватило на весь маршрут. Этот разбор и есть единственный способ сделать следующий поход легче. Не потому, что маршрут будет проще, а потому, что на те же грабли уже не наступишь.

Схемы, методики, планы и инструменты важны. Но проект в первую очередь - это люди. Люди с их эмоциями, усталостью, энтузиазмом и неожиданностями, вроде внезапного отпуска ключевого специалиста или ночного звонка выдумщика-акционера. В такие моменты решают гибкость и умение импровизировать. Проекты всегда немного творческий процесс, несмотря на всю хаотичность, а может, и благодаря ей. Именно за это мы их и любим. Ну, почти всегда.

Понимание жизненного цикла нужно не для отчётности. Оно помогает не потеряться в бесконечном потоке задач и встреч, правильно распределять силы и видеть, что важно именно сейчас, а что подождёт. Это та самая карта маршрута, которая подсказывает направление, даже если путь оказался неидеальным и усеянным неожиданностями. С ней

можно управлять ожиданиями заказчика и команды, планировать ресурсы, вовремя замечать проблемы и не терять людей по дороге.

Итак, проект начинается с идеи, проходит инициацию, планируется, набирает ресурсы, стартует и движется через исполнение, контроль и завершение. Каждый из этих шагов важен, и каждый можно пройти достойно, даже если группа идёт не той тропой, которую рисовала на старте.

А весь этот маршрут от искры до закрытия держится на нескольких документах. Тех самых, которые никто не хочет ни писать, ни читать.

Глава 12. Документы, которые никто не хочет читать

В мире проектов существует парадокс, одновременно забавный и опасный. Самые важные документы - это те, которые никто не хочет ни писать, ни читать.

Руководители считают их слишком длинными и нудными, заказчики - чрезмерно формальными, подрядчики - запутанными, команда - скучными. И только один человек по-настоящему понимает их ценность, тот, кто однажды столкнулся с ситуацией, когда нужного документа не оказалось.

Момент прозрения выглядит всегда одинаково. Работы сделаны, приёмка прошла, все довольны. Через три месяца выясняется, что сделано или не то, или не так, или не в том объёме. И начинается разговор, в котором у каждого своя версия того, о чём договаривались. Побеждает не тот, кто прав, а тот, у кого есть бумага. После этого на документы начинают смотреть как на союзников, а не как на врагов.

Документы на самом деле не бездушная бюрократия. Это весьма рабочий инструмент, они фиксируют договорённости, защищают интересы всех сторон, структурируют работу и создают прозрачность. Примерно как дорожные знаки, которые, может, и можно проигнорировать, но последствия будут ощутимыми. Особенно это чувствуется в строительных

проектах, где каждый шаг требует подтверждения, согласования и подписи, - иначе проект превращается в бесконечное выяснение, кто что имел в виду.

Но проблема не в том, что документы не читают. Проблема в том, как их пишут. Сложные обороты, длинные абзацы, дублирование, отсутствие структуры и ясности превращают документ не в помощника, а в испытание нервов на прочность. Иногда кажется, что автор намеренно решил отомстить читателю.

Есть простой способ проверить, получился документ или нет. Хороший документ отвечает на вопрос «что делать», плохой на вопрос «кто виноват». Первый пишется для того, кто будет работать, второй для того, кто будет разбираться.

И писать его нужно не для себя сегодняшнего, а для человека, который откроет его через год, не зная ни контекста, ни участников, ни того, о чём тогда спорили. Если такой человек всё понял и знает, что делать дальше, то, документ состоялся.

Вторая распространённая ошибка верить в то, что всё можно решить устно. Многим кажется, что они отлично помнят все договорённости. Устная речь живёт ровно до первого спорного момента, после чего выясняется, что память у всех разная и у каждого своя. Документы - это память проекта. Если их нет, никто уже не вспомнит, кто, что, когда и кому обещал.

Поэтому задача руководителя проекта не только создавать

документы, но и объяснять команде их ценность. Не пугая формальностями, а показывая и доказывая, что это защита всех, а не бумага ради бумаги.

И последнее - про объём. Хорошо составленная таблица иногда заменяет три страницы текста. Чёткая схема экономит часы объяснений. Грамотное техническое задание спасает от десятков переделок. Чем короче документ, тем выше шанс, что его прочтут, потому что непрочитанный документ не защищает никого.

Для каждого документа наступает свой момент. Понять, какой именно, можно только одним способом, посмотреть, из каких этапов состоит проект и что происходит на переходах между ними. Там, кстати, и живут два самых главных документа, которые постоянно путают между собой.

Глава 13. Этапы проекта. Путь от великой мечты до великой сдачи.

Путь от великой мечты до великой сдачи состоит из этапов. Этапы - не бюрократия, а разумная структура, благодаря которой проект движется, а не скачет хаотично. Но самое интересное происходит не внутри этапов, а на переходах между ними.

В теории это называется красиво - ворота. Между этапами стоит точка, где принимается решение: идти дальше или остановиться. Не «как ускориться» и не «кого наказать», а именно идти или не идти. На бумаге всё разумно: прошли планирование, посмотрели на цифры, сравнили с тем, что знали на старте, и решили.

На практике ворота почти всегда открыты настежь. Потому что проект, который однажды начали, закрыть невозможно не технически, а морально. Деньги потрачены, люди назначены, акционеру доложено, на совещании уже показывали красивый слайд. И вместо решения «идти или нет» обсуждают, как идти быстрее.

Именно поэтому ворота, считай, единственный инструмент в этой главе, который реально спасает деньги. Не график, не отчёт, не матрица рисков. Право сказать «стоп» в тот момент, когда стоп ещё не такой дорогой.

А чтобы на воротах было с чем сравнивать, нужны два документа, которые обычно путают между собой.

Устав проекта - документ про власть. Он официально даёт старт, фиксирует цели, обоснование, ключевые требования, ограничения, список стейкхолдеров, критерии успеха и полномочия ПМа. Читают его редко. Зато через пару месяцев он позволяет сказать фразу, ради которой, в общем-то, и пишется:

- Коллеги, этого в уставе нет.

Паспорт проекта - документ про картину. Он расширяет устав до общего понимания: подробное описание, ключевые показатели, основные этапы, риски, контрольные точки, коммуникации, роли и структура управления. Его задача в том, чтобы все видели проект одинаково, а не каждый в своём художественном стиле.

И нет, это не одно и то же. Попытка слить их в один «супердокумент» - это как сварить борщ и пельмени в одной кастрюле: вроде и оптимизация, но вкус оставляет желать лучшего, а гости в итоге идут за пиццей. Устав отвечает на вопрос «кто здесь главный и что мы вообще делаем». Паспорт отвечает на вопрос «как это выглядит целиком». Если слепишь вместе, то точно потеряешь и власть первого, и пользу второго.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.