

SPM (*guild*);

С. Архипенков

Как провалить проект.

Антипаттерны управления проектом

// 26 ноября 2011, Санкт-Петербург, SPMConf

Об авторе ()

- Сергей Архипенков, PMP®PMI, независимый эксперт в управлении разработкой ПО, вице-президент Гильдии менеджеров программных проектов;
- Стаж в разработке ПО более 30 лет;
- Автор книг, статей, учебных курсов;

//sergey@arkhipenkov.ru

//www.arkhipenkov.ru

//www.spmguild.org

SPM(*guild*);

Самоуправляемая команда ()

{

- Ясность общих ценностей и целей;
- Доверие, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость;
- Коллективная ответственность за результаты труда;
- Всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов;



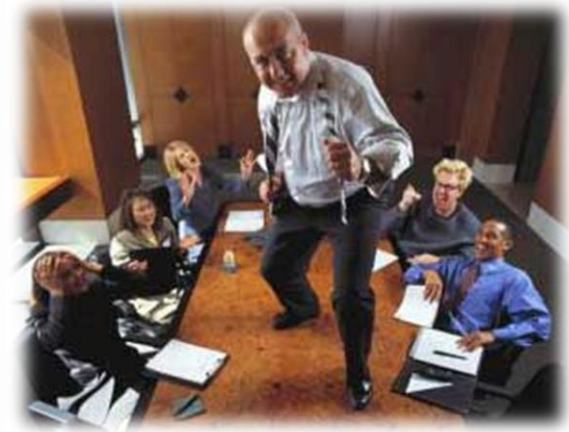
}

SPM(*guild*);

Лидерство и управление ()

{

- Управление и лидерство одинаково важны;
- Нельзя быть лидером материальных ресурсов, план-графиков и рисков;
- Интеллектуальными людьми невозможно управлять. Творческие команды можно только направлять и вести;
- *Управленец делает вещи правильно, лидер делает правильные вещи;*



}

SPM(*guild*);

Принцип лидерства ()

{

- Лидера нельзя назначить;
- Лидер должен быть получив признания команды:
 - Признание профессионализма;
 - Признание личных качеств, доверие;



}

SPM(*guild*);

Классификация ()

{

Диагноз патологии:

- Некомпетентность;
- Мнительность («параноидальное управление»);

// Применяются, как правило, в композиции.



}

SPM(*guild*);

Я сделал все, что мог ()

- Руководитель не способен оценить сложность решаемых задач и реальное состояние проекта;
- Постоянные негативные оценки прогресса проекта: «Все плохо! Надо делать быстрее! Надо делать лучше!»
- Раздувание недостатков до глобальных размеров;
- Если проект провалится: «Я сделал все, что мог!»
- Если же проект окажется успешным: «Если бы я не «строил» команду, ничего бы не получилось!»



SPM(*guild*);

Yes-man ()

- Руководитель, который полностью зависим от Босса. «Возлюби Босса своего и никогда не спорь с ним!»
- Интересы фирмы, команды, продукта и его пользователей не учитываются вовсе;
- Испытывает постоянную потребность «угадать и угодить». Культивирует любимчиков в команде, которые никогда с ним не спорят;



SPM(*guild*);

Охота на ведьм ()

- Руководитель сознает, что, если он не возглавит борьбу с «врагами» проекта, то «врагом» может оказаться он сам;
- Разжигание конкуренции в команде. «После проекта останутся только лучшие!»
- Действия по принципу «разделяй и властвуй»;
- Пресечение любой критики и опасного для себя поведения подчиненных: «Ваше поведение непрофессионально / некорпоративно!»



SPM(*guild*);

Нет времени точить пилу ()

- Руководитель не умеет управлять приоритетами, постоянно занимается пожаротушением;
- Темп поступления проблем превышает скорость их решения;
- Обучение, анализ, проектирование и рефакторинг – «Это все потом!»
- Героический труд («у плохих генералов всегда много героев»);



SPM(*guild*);

Агрессия ()

- «На то и волк в лесу, чтоб пастух не дремал!» Руководитель стремится удерживать подчиненных вне «зоны комфорта»;
- Постоянное давление. Нереальные сроки. Непрерывная критика и понижение самооценки;
- Грубость. Запугивание. «У нас незаменимых нет!»
- Назначение в несколько проектов одновременно. Сотрудник должен все время ощущать свою вину!
- «Ты в ответе за все!» Правила меняются по ходу игры;

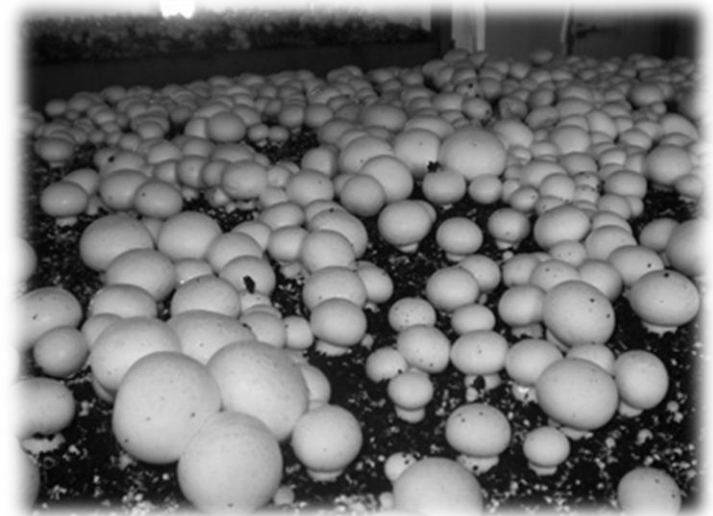


SPM(*guild*);

Управление грибами ()

{

- Замыкание всех внешних и внутренних потоков информации на себя;
- Зависимость исполнителей от более информированного начальника;
- Строгое разграничение прав доступа к проектной документации и исходным кодам;
- Постоянно находить какие-нибудь «важные и неотложные» дела;



}

SPM(*guild*);

Микроменеджмент ()

- Отсутствие делегирования в любом виде;
- Строгий контроль всех работ через активное личное наблюдение;
- Руководитель замыкает на себя принятие решений по всем вопросам;
- Вместо объяснения того, ЧТО надо делать, постоянные указания на то, КАК надо делать;
- «Думать – это моя работа! Просто, делай, как я сказал!»



SPM(*guild*);

Методологическое безумие ()

- Безграничная вера руководителя в Методологию;
- Методология принимает все решения, люди не принимают решения вовсе;
- Все процессы регламентированы. Эксперименты запрещены;
- Многоступенчатая бюрократия;
- Установлен тотальный контроль соблюдения регламентов;
- Внедрены всеобъемлющие нормы и метрики. Большая доля «сизифова труда»;



SPM(*guild*);

Последствия ()

- Мотивация не на успех, а на избежание риска и негативных последствий;
- Подавление творчества и инициативы;
- Деструктивное подчинение;
- Низкая эффективность и качество работы;
- Ухудшение морального климата;
- Стрессы. Усталость. Личные проблемы;
- Увольнения. Провал проекта;



SPM(*guild*);



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!