



Практическое пособие

ЗАНИМАТЕЛЬНОЕ ПРОЕКТИВОВАНИЕ

Часть 7.

Работа с командой

Общая цель

Навыки

Сплоченность

Мотивация




Дорогие грузыя-единимышленники!

А как еще мы могли обратиться к вам – людям, стремящимся использовать все возможности, чтобы сделать жизнь лучше: легче, безопаснее, экологичнее, интереснее, содержательнее? К тем, кто близко к сердцу принимает чужую боль и ищет наиболее эффективные способы помочь людям, природе, сделать города и села удобными для жизни, сохранить историю, возродить культурные традиции?

Нас объединяют общие стремления. Для этого в компании «Сахалин Энерджи» существуют конкурсные программы (Фонд социальных инициатив «Энергия», Корсаковское партнерство и другие), в рамках которых поддержку получают актуальные, общественно значимые, имеющие долговременный позитивный эффект социальные проекты.

Поддержка осуществляется на основе конкурсного механизма распределения средств. В рамках конкурса рассматриваются проекты в области культуры, искусства и образования, охраны окружающей среды, направленные на повышение социальной активности населения и развитие волонтерского движения; на поддержку спорта и физической культуры, пропаганду здорового образа жизни и внедрение здоровьесберегающих технологий; на развитие услуг для социально незащищенных групп (например, на социальную адаптацию воспитанников детских домов, реабилитацию инвалидов, сопровождение одиноких пожилых людей и т.д.).

Конкурс помогает выявить из множества проектных предложений лучшие – предлагающие конкретные модели решения конкретных социальных задач, содержащие реальные способы изменения социальной ситуации, предусматривающие апробирование и внедрение эффективных социальных технологий.



Мы же, в свою очередь, хотим помочь участникам конкурса развить умения и совершенствовать навыки разработки и реализации социальных проектов.

Мы хотим, чтобы проектные идеи стали более понятными, а выбранные способы их реализации были практичными и эффективными, чтобы поставленные цели были достижимыми, а результаты – конкретными и измеримыми.

Мы надеемся, что практические пособия, объединенные в сборник «Занимательное проектоведение», помогут вам наилучшим образом воплотить ваши замыслы в жизнь!

Почему Команда?

Довольно часто можно услышать: «Если бы у нас были деньги (или помещение, или транспорт, или новая технология, или поддержка власти, или внимание со стороны средств массовой информации, или еще что-нибудь), вот мы бы тогда...» И действительно, дефицит указанных ресурсов может быть серьезным препятствием для нашей работы. И вполне понятным объяснением, почему наши усилия недостаточно эффективны.

Но часто бывает, что ресурс вроде есть (есть грантовые конкурсы и программы поддержки, есть бизнес-компании, готовые профинансировать социальные инициативы), но привлечь этот ресурс у нас не получается. Тогда мы грешим на то, что у нас мало времени, что конкурс не совсем «наш», что эксперты не поняли нашего великого замысла.

И нам даже в голову не приходит, что причина в нас самих, точнее, в команде проекта, еще точнее, в ее отсутствии.

«Ну уж нет! – возразите вы. – Что значит «нет команды»? Мы же вот они – работаем! И даже в описании проекта присутствуем! Эксперты ваши придираются или вовсе читать не умеют!»

И мы бы рады разделить с вами эту обиду и возмущение, но давайте будем объективными. И честно ответим себе на несколько вопросов.

Если речь идет о разработке проекта, нового направления деятельности или стратегии развития организации, то кто сформулировал (формулирует) цели и задачи (проекта, направления, развития) – руководитель? руководитель и ведущие специалисты? руководитель, ведущие специалисты и заинтересованные/активные участники? Учитывалось ли при формулировании целей и задач мнение значимого окружения (тех, для кого мы работаем, благотворителей, партнеров и др.)? На что мы опирались, выбирая методы и технологии решения задач, и что думают по этому поводу специалисты (наши и привлеченные сотрудники, которым воплощать задуманное в жизнь)? Являются ли выбранные методы и технологии оптимальными с точки зрения целесообразности, применимости, эффективности? Удалось ли нам обсудить и выработать общее видение проекта? Все ли мнения учтены, все ли возможности и ресурсы актуализированы, все ли риски предусмотрены?

Если речь идет о подготовке проектной заявки (паспортизации проекта, т.е. специфической деятельности, связанной с описанием задуманного)

манного), то кто участвовал в ее подготовке, работал над содержанием и оформлением – руководитель? руководитель и бухгалтер? руководитель и ведущие специалисты? Представлено ли в заявке подробное описание квалификации и опыта людей, силами которых будет достигаться ожидаемый результат? Достаточно ли у нас людей, а у людей – знаний и умений для выполнения всего объема заявленных работ? Все ли ключевые позиции имеют конкретных исполнителей, и есть ли эта информация в описании? И если заявка получила низкую оценку, то кто выполняет работу над ошибками и вносит коррективы, «докручивает» или переделывает заявку – руководитель? руководитель и бухгалтер? руководитель и ведущие специалисты? Учитывается ли в этой работе мнение значимого окружения (целевой аудиторией, благотворителей, партнеров и др.)?

Если речь идет о реализации проекта, то кто конкретно обеспечивает его реализацию? Однозначно ли понимаются цели всеми участниками процесса их достижения? Являются ли цели и задачи (в том виде, в котором они сформулированы) объединяющими и сближающими людей, работающих на достижение этой цели? Насколько однозначно понимается и принимается участниками ожидаемый результат, его качество? Как взаимосвязаны индивидуальные и коллективные результаты, насколько понятна участникам их взаимосвязь для достижения общей цели, все ли участники осознают и ощущают эту взаимосвязь? И, в конце концов, кто несет (и осознает) ответственность за результат – руководитель? руководитель и бухгалтер? руководитель и ведущие специалисты? все участники? Вообще, какой настрой царит в коллективе, и можно ли назвать этот коллектив командой?

Совершенно неслучайно и при оценке проектной заявки, и при оценке эффективности проектной деятельности особое внимание уделяется команде. В курсе «Занимательное проектоведение» мы тоже не раз обращали внимание на роль команды и в процессе проектирования, и в ходе реализации проекта, но как бы по касательной, насколько это совпадало с темой той или иной книжки. Очевидно, настало время уделить этой теме особое внимание, ибо как пятый элемент объединяет стихии и превращает их в сверхсилу, так команда объединяет идеи, технологии и ресурсы и превращает их в результат. Без нее ресурсы остаются просто ресурсами, технологии – просто технологиями, а идеи – просто идеями. Одним словом, человек, точнее, команда – главная действующая сила социальных изменений.

Что такое команда

Для начала давайте определимся, что такое команда. Точнее сказать, КОГО мы называем командой. Очевидно, команда – это, прежде всего, люди. Или, в случае с нашими любимыми Чебурашкой, Крокодилом Геной и компанией, – персонажи. Но, безусловно, это обязательно мыслящие существа, обладающие чувствами, имеющие понятные нравственные ориентиры, владеющие определенными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения конкретной задачи, и способные взаимодействовать в достижении общих целей.

Однако не всякую группу людей можно с уверенностью назвать командой. И даже не всякую спортивную команду или команду КВН можно назвать КОМАНДОЙ, несмотря на то, что входящие в них люди играют в одну игру и вроде как по одним правилам, и при этом имеют общую цель – победить, быть лучшими среди лучших. Если игроки по-разному понимают цель командной работы и преследуют скорее личные, чем общие интересы, если не слышат друг друга и «тянут одеяло на себя», не способны подменить и поддержать друг друга в критической ситуации, – победы им не видать. Да и желающие играть в такой команде в очередь не выстраиваются.

И в нашей работе нередко бывает, что командой проекта называется просто группа исполнителей или сотрудников, на которых в связи с запуском нового проекта возлагается дополнительная нагрузка. У них нет понимания общей цели, общей стратегии, нет единства и, как следствие, результат оставляет желать лучшего. Но бывает и так, что в процессе совместной работы над проектом меняется характер взаимоотношений, формируются иные принципы управления, происходит качественное изменение в понимании смысла совместной деятельности и ожидаемого результата, и тогда группа превращается в команду.

Словарь терминов антикризисного управления дает такое определение: «Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое». Современная психология управления говорит, что «команда — это объединенная тесными деловыми и нравственными связями группа людей, выступающая как основа эффективной организации, имеющая общие цели, взаимодополняющие способности и обладающая развитым чувством ответственности за достижение поставленных целей».

Из этих и множества других имеющихся определений можно выделить несколько ключевых характеристик, отличающих команду от других форм групповой работы:

	Работа в группе	Работа в команде
Цель	Формулируется формальным лидером и не обсуждается. Не является объединяющим условием для участников.	Обсуждается и уточняется. В конечном виде объединяет всех участников, все понимают цель однозначно и заинтересованы в ее достижении.
Лидерство	Есть формальный лидер и неформальные лидеры, которые могут конкурировать друг с другом.	Формальное лидерство подкреплено доверием со стороны команды. Руководящие роли распределены, приветствуется ситуативное лидерство.
Управление и принятие решений	Зависит от типа управления (тоталитарный, демократический и т.д.). Решение может приниматься единолично руководителем или руководителем с опорой на мнение ведущих специалистов. Единоличные решения принимаются быстро, но исполняются медленно.	Зависит от типа управления: а) команда управляется лидером; решения принимаются на общем совете с учетом мнения главных специалистов; б) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются. Важно! Командные решения принимаются на основе консенсуса. Консенсус не озна-

	Работа в группе	Работа в команде
		<p>чает согласия большинства и, тем более, единодушного согласия. Наличие консенсуса – это когда некоторые участники могут быть лично не согласны с решением команды, но все без исключения готовы воплощать его в жизнь. Консенсус достигается коллективным обсуждением. Решение вырабатывается медленно, но исполняется быстро.</p>
Ответственность	Каждый отвечает за себя, руководитель отвечает за все.	Каждый отвечает за свои результаты и несет ответственность за общий результат.
Производительность	Сумма результатов всех действий, которые выполняют участники каждый сам по себе.	Сумма результатов усилий каждого + достижения всего коллектива в целом. Синергетический эффект.
Конфликтность	Может быть высокой или низкой в зависимости от состава участников.	Низкая. Конфликты разрешаются конструктивными способами.
Сплоченность и доверие	Могут не присутствовать или носить выборочный характер.	Обязательно присутствуют на самом высоком уровне.
Устойчивость	Низкая. Группа легко распадается, когда работа выполнена, проект закончен.	Высокая. После реализации одного проекта команда готова взяться за новый.

Командная работа невозможна, если у участников нет базовых умений:

- корректно высказывать мысли и чувства;
- адекватно выслушивать и принимать чужое мнение;
- конструктивно обсуждать идеи, а не людей;
- поддерживать друг друга;
- оставлять за собой и другими право и возможность сомневаться;
- признавать интересы и достижения коллег;
- принимать командное решение, ориентируясь на интересы команды, а не на собственные амбиции.

Конечно, эти ценности могут разделять люди и коллективы, не объединенные командным духом. И не каждому творческому коллективу или рабочей группе обязательно становиться командой. Но, если мы хотим большего, чем просто работать вместе, стоит задуматься о создании команды.



Несколько слов о Командообразовании

Слаженная команда – мечта любого руководителя НКО (и не только НКО) и залог успеха самого сложного проекта. Научиться работать как единый, хорошо настроенный механизм — это значит избежать многих проблем и конфликтов. Эффективная команда наиболее качественно и в кратчайшие сроки решает стоящие перед ней задачи, поэтому лидеры рано или поздно задумываются о необходимости предпринять специальные усилия, направленные на командообразование или тимбилдинг (англ. teambuilding, team building).

Термин «командообразование» (team building) относится к системным действиям, нацеленным на повышение эффективности команды. Пришедший из мира спорта, этот подход все шире внедряется в самых разных отраслях. В основе его лежит принцип творческого взаимодействия равноправных участников, имеющих разделенные и смежные функции и сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности.

Командообразование — это процесс формирования и развития у определенной группы людей определенных умений и навыков, при этом «прокачка» каждого из них осуществляется не сама по себе, а в комплексе с другими важными умениями и навыками.

Можно сказать, что «строительство» команды стоит на трех китах (или слонах, кому что нравится ☺):

Формирование и развитие навыков командной работы (team skills), а именно:

- согласование общей цели с целями каждого члена команды;
- принятие ответственности за результаты работы команды;
- ситуационное лидерство (лидерство по задачам) и гибкость управленческого стиля с учетом особенностей задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

Формирование командного духа (team spirit) – особых неформальных отношения между участниками, а именно:

- чувство сплоченности, устойчивого ощущения «мы»;
- доверие между членами команды, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;

- мотивация на совместную деятельность;
- обретение практического опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- повышение лояльности членов команды по отношению к организации.

Формирование состава команды (действия по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения), а именно:

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива;
- создание рабочей обстановки;
- формирование новой структуры при изменении внешних и внутренних обстоятельств.

Проще говоря, чтобы команда складывалась, надо дать людям возможность делать что-то вместе и больше узнавать друг друга. Для этого отлично подходят корпоративные праздники, совместные походы на природу и, конечно же, специализированные тренинги по командообразованию,

Главное, чтобы эти мероприятия помогли участникам приобретать опыт работы в команде, построения эффективных коммуникаций, навыки быстрого принятия решений в нестандартных ситуациях и укреплять доверие друг к другу.

Целенаправленные усилия по командообразованию приносят ощутимые результаты – создается позитивная, творческая атмосфера, уходят конфликты, повышается эффективность работы сотрудников, успешно реализуются проекты, с развитием команды развивается сама организация.



Принципы создания команды

На первый взгляд, ничего сложного в этом нет, – позови людей, которые обладают нужными умениями, и команда готова! Но на практике все гораздо сложнее. Специалисты считают, что для создания и сплочения команды важны скорость психологической адаптации сотрудников, их потенциальные возможности, взаимопонимание между ними, умение работать коллективно на единую цель, а также наличие общей мотивации. Чтобы стать командой, люди должны научиться понимать друг друга с полуслова, учитывать способности каждого, дополнять и, при необходимости, заменять друг друга.

Есть ключевые принципы, без которых команда не сложится:

- 1 Формирование общей для всех цели
- 2 Командное выполнение задач
- 3 Индивидуальная ответственность каждого перед командой
- 4 Стимулирование и поощрение
- 5 Профессиональный рост
- 6 Креативность
- 7 Продуктивность

Формирование общих целей — очень важный и практически основополагающий принцип. Его суть в том, что любые задачи, поставленные перед членами команды, должны неизменно вести к решению общей задачи и обеспечивать достижение общей цели. Чтобы ставить команде такие задачи, нужно, чтобы каждый член команды знал и разделял общую цель. Именно понимание общей цели и общее желание ее достигнуть и создает основу для формирования команды. Если цель понятна только руководителю, а остальные участники просто выполняют поставленные задачи и лишь догадываются (а иногда и не догадываются), зачем это нужно, ни о какой командной работе речи быть не может. В лучшем случае у нас будет группа симпатичных людей, хорошо выполняющих свои должностные инструкции. Но «болеть» за результат они не будут.

Когда общая цель и задачи конкретны и понятны, каждый член команды осознает собственную ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием к коллегам и общему делу.

Помните, Чебурашку, Крокодила Гену, девочку Галю и собачку Тобика объединила цель передружить одиноких людей? А что бы случилось,

если бы у них были разные цели? Возможно, возникла бы служба знакомств (и даже вполне коммерческая, если бы во главе ее встала Шапокляк с ее предприимчивостью) или родился проект «Каждому одиночке – по собачке» (и Тобик бы его возглавил). Но Домик друзей точно не был бы построен, и не возникло бы на фундаменте совместного строительства содружество людей и зверей, которое по-научному называется местное сообщество ☺.

Командное выполнение задачи подразумевает сотрудничество всех членов команды. Это логично, ведь когда отдельные элементы находятся в автономном плавании и выполняют свои функции кто во что горазд, невозможно получить системное решение и общий результат. Тогда ответственность за неэффективность собственных действий легко переложить на другого – того, кто вовремя не предоставил важную информацию, закупил не то оборудование, не так организовал пространство и т.д. Здесь особенно важно, чтобы все участники понимали, почему нужно синхронизировать свою активность, озвучивать возникающие проблемы и варианты их решения и обсуждать их с командой, а не принимать самостоятельные, пусть даже очень продуманные и грамотные решения.

Представим на минуту, что в процессе строительства Домика друзей ответственный за поставку стройматериалов Лев Чандр решил, что лучше строить не из кирпичей, а из бревен, потому что так экологичнее, и внес соответствующие изменения в свою работу. А у строителей нет соответствующего инструмента и квалификации, ведь они хороши как каменщики, а как плотники – не очень. И качество страдает, и репутация, потому что информационный менеджер Обезьянка не в курсе про решение Льва и продолжает наполнять информационное пространство сообщениями о том, как «по кирпичику вырастает новый дом...».

Если бы, прежде чем закупать бревна, Лев Чандр обсудил это с командой, возможно, идея с деревом была бы принята всеми, и дальнейшие действия были бы согласованы. Возможно, к непосредственным строительным работам были бы привлечены другие специалисты или имеющиеся переквалифицировались бы, а в информационную кампанию были бы внесены соответствующие коррективы. А главное, сохранилось бы общее понимание смысла и видение результата.

Здесь необходимо обратить внимание еще на один аспект. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учитывать

их и использовать наилучшим образом. В то же время для успешной работы в команде важно учиться подстраиваться под коллектив, развивать в себе способность принимать командные решения и сохранять эффективность даже тогда, когда это решение не кажется нам самым удачным.

Индивидуальная ответственность перед командой – это понимание каждым, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Это осознание повышает ответственность при выполнении любого, даже очень маленького отдельного задания. И очень важно, чтобы все члены команды видели эту связь, при этом адекватно оценивая степень влияния того или иного действия на общий результат. Хорошо, если администратор проекта, ответственный за обеспечение расходными материалами, купил бумагу подешевле, и это никак не повлияло на работу принтера, но позволило организации ощутимо сэкономить. Плохо, если ведущий мероприятия сам не озвучил, а администратор не уточнил, что нужно для мастер-класса, и в момент начала мероприятия обнаруживается, что проектора нет, а значит, мы не покажем видео, что маркеры не те или, что гораздо хуже, купленные краски не рекомендованы для работы с детьми, а наш мастер-класс как раз для детей.

Когда каждый думает о собственном результате как значимой части общего целого, максимально задействует все свои навыки и умения, проявляет проактивность в пределах разумного, вероятность успешной реализации проекта увеличивается в разы. И, конечно, никто не отменял фактора соперничества, но в контексте общего успеха – не кто больше сделал, а кто что сделал для общей победы. В этом случае победителями чувствуют себя все – вся команда.

Стимулирование и поощрение также являются непременной составляющей командной работы. Доказано, что процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии, и возможность находиться и творить в этом потоке – мощный стимул для людей. Результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Совместный поиск решений для поставленных задач и коллективная генерация способов достижения цели – основа для появления новых идей и проектов, круг общения, где можно найти близких по духу людей, которые со временем могут стать близкими друзьями.

Во все времена весьма эффективной формой стимулирования и поощрения остается денежная (особенно если учесть, что зарплаты работников социальной сферы невысоки, а в некоммерческих организациях еще и нестабильны), поэтому, если есть возможность материально

стимулировать или поощрить команду, настоятельно рекомендуем это сделать. При этом очень важно, чтобы принципы материального поощрения были понятны всем членам команды, иначе это может ее разрушить. И да – размер денежного поощрения играет далеко не главную роль.

Важно помнить, что для людей не менее, а часто более важно нематериальное поощрение – признание их вклада в достижение общей цели, их инновационных идей и творческих решений. Важным стимулом являются удовлетворенность достигнутым результатом и гордость за его достижение. Поэтому давайте хвалить членов нашей команды и обязательно отмечать даже малые достижения.

Давайте будем праздновать вместе и гордиться нашими победами, награждать членов нашей команды и публично признавать их успехи.

В общем, какой принцип поощрения мы выберем – решать нам, главное, чтобы он работал.

Профессиональный рост членов команды является признаком ее успешной работы. Только растущая в профессиональном плане команда способна быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Поэтому так важно создавать условия для совершенствования и расширения знаний и умений членов команды. Это может быть участие наших сотрудников в обучающих мероприятиях, профильных конференциях и форумах – как в качестве участников, так и в роли спикеров, модераторов, ведущих. Это могут быть стажировки и курсы повышения квалификации – как специализированные (для сотрудников некоммерческих организаций, например), так и универсальные – для специалистов одного профиля, но из разных сфер (в том числе бизнеса и органов власти). Все это позволяет членам нашей команды не только развивать профессиональные компетенции, но и получать опыт общения в профессиональной среде, налаживать профессиональные связи, ощущать себя частью профессионального сообщества. Можно и нужно использовать ресурсы взаимообучения и практики наставничества – главное, чтобы в нас и в наших товарищах по команде сохранялось и крепло стремление к профессиональному и личностному росту.



Креативность считается вспомогательным принципом, но в нашей работе мы склонны считать ее одним из основных. Конечно, если деятельность команды связана с производством (в нашем случае – с производством социальных услуг), а стимулом служит материальное вознаграждение, в креативности особой потребности нет. Но когда результатом нашей совместной работы является социальное благо, а условием его производства, как обычно, – максимальный эффект при минимальных затратах (ресурсы-то ограничены), без креативных решений не обойтись. Не зря говорят: «одна голова хорошо, а две лучше». В команде таких голов не две, а больше, и придумать вместе нестандартные решения гораздо проще, чем одному.

В историях про Чебурашку главная креативица, конечно, Шапокляк. Правда, нестандартное мышление проявляется у нее чаще со знаком «минус» (с точки зрения общественного блага), но заходы с кошельком на веревочке или с перевешиванием табличек в зоопарке нельзя не оценить. Но и в установлении социальной справедливости Шапокляк проявляет творческий подход – чего стоит фокус с подменной тортика в случае с туристами.

Продуктивность команды, по мнению экспертов, зависит от продолжительности ее существования. И мы с этим полностью согласны, поскольку, чем дольше люди работают как команда, тем больше их сплоченность, тем выше скорость принятия решений, тем быстрее они перестраиваются в соответствии с изменяющимися обстоятельствами, – сработанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако есть и обратный эффект. Со временем команда «вырастает» из прежних проектов, возросший профессионализм требует более амбициозных задач, а, может быть, и иных личных высот. Ничего страшного в этом нет, это жизнь. И здесь важно хорошо понимать, чего мы хотим – сохранить себя как команду, стабильно производить то, что уже умеем, или развиваться как команда, увеличивать объемы и/или осваивать другие направления, тиражировать свои технологии или разрабатывать новые подходы. В зависимости от ответа мы принимаем решения: обогащаем состав команды новыми участниками, перегруппировываемся для решения новых задач, «отпускаем с миром» тех, кто стремится в свободное плавание или делаем что-то еще. В любом случае, помним, что команда – это больше чем группа исполнителей, и принудить людей быть командой невозможно. И поэтому важно соблюдать командные принципы и принимать командные решения даже в этих непростых вопросах.

Проектная команда и команда проекта

Для лучшего понимания давайте договоримся, что под проектной командой мы понимаем творческий коллектив, который разрабатывает и описывает проект, а командой проекта называем не менее творческий коллектив, который своими слаженными действиями претворяет задуманное в жизнь, то есть реализует проект.

В зависимости от специфики и масштаба проекта и в его разработке, и, тем более, в его реализации могут принимать участие от одного до нескольких десятков (а иногда сотен) человек. Если проект партнерский, в состав проектной команды могут входить представители нескольких организаций – стратегических партнеров, а в проектную команду – сотрудники, привлеченные специалисты и добровольцы всех организаций и учреждений, участвующих в реализации проекта, в том числе в разных сферах и в разных географических точках.

У каждого члена проектной команды и команды проекта свои функции, степень участия и мера ответственности за его реализацию.

Проектная команда объединяет специалистов (экспертов), хорошо понимающих проблему и реальные потребности целевой аудитории, и носителей технологий (профессионалов-практиков), умеющих оценить применимость и эффективность тех или иных методик в заданных условиях. Сразу отметим, что в реальности это могут быть одни и те же люди: ведущие специалисты некоммерческих организаций и учреждений социальной сферы – признанные универсалы-многостаночники. Они и проблему знают, и технологии применяют не в кабинете, а на практике, и инновационные решения генерируют на ходу, стремясь оптимизировать процессы и улучшить качество своей работы. Более того, именно эти люди составляют, чаще всего, костяк команды проекта, то есть непосредственно участвуют в его реализации в качестве ведущих специалистов, руководителей отдельных направлений и т.д.

И в то же время для повышения эффективности проектной команды важно включать в нее внешних экспертов, которые могут предложить оригинальные подходы как на этапе постановки целей, так и в подборе методов их достижения, обозначить сильные и слабые стороны проекта еще на этапе его создания, увидеть риски и предложить адекватные способы их минимизации. И, как часто бывает, вдохновленные замыслом и



зараженные командным духом, они могут стать частью команды проекта и внести неоценимый вклад в его реализацию.

И еще один важный момент. В составе проектной команды должен быть человек или группа людей, хорошо умеющих формулировать мысли и складывать слова. Пытаемся ли мы получить информационную или финансовую поддержку, расширить возможности проекта за счет привлечения партнеров или волонтеров, нам не обойтись без понятных слов, отражающих смысл, ценность, уникальность нашей затеи. В письменной ли, в устной ли форме, важно упаковать проект (оформить заявку на конкурс, написать письмо, подготовить публикацию), и это тоже нужно уметь. Поэтому навык такой у команды должен присутствовать, а уж кто будет его носителем – зависит от обстоятельств.

Команда проекта – это, как мы уже сказали, те, кто сказку делает былью. Говоря официальным языком, это группа специалистов, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных его руководителю, которая создается на период реализации проекта и после его завершения распускается (или, как опять-таки часто бывает, команда распустаться не хочет, и тогда она становится проектной командой и придумывает новый совместный проект).

Сразу отметим, что команда проекта и участники проекта – это далеко не одно и то же. Команда проекта организует и обеспечивает активности, участники (извините за тавтологию) в этих активностях участвуют. Коман-

да проекта организует обучение, участники учатся. Команда проекта проводит конкурс, одни участники заполняют заявки, другие их оценивают, – здесь и конкурсанты, и жюри – участники проекта. Хотя экспертные функции могут выполнять и члены проектной команды. Однако, если эксперт только выполняет свою экспертную роль и не участвует ни в разработке проектных решений, ни в оценке их эффективности, то вряд ли его можно считать членом команды проекта.

Количество и специализация людей в команде определяется объемом и содержанием проектных активностей. Если в проекте предусмотрен информационный компонент, и он играет важную роль в достижении цели, очевидно, что в состав команды должен быть включен соответствующий специалист, или эти функции должны быть возложены на члена команды, обладающего соответствующими знаниями и компетенциями. Согласитесь, довольно странно выглядит, когда в проекте (и, соответственно, в заявке или в паспорте проекта) речь идет о реализации масштабной информационной кампании, а в составе команды проекта нет соответствующего специалиста. Или планируется проведение множества крупных мероприятий с участием большого количества людей, а в команде, как говорится, «полтора землекопа». Возникает резонный вопрос: «Как будет обеспечено достижение заявленных показателей, если человеческий ресурс проекта настолько мал?».

Формируя команду, важно помнить, что у ее членов должны присутствовать три типа взаимодополняющих навыков:

- технические и/или функциональные, т.е. профессиональные навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (активное слушание, конструктивная критика и т.д.).

Систему взаимоотношений в команде отражают статусно-ролевые отношения. Каждый человек занимает определенное положение с точки зрения руководства и подчинения. Какими бы демократичными ни были наши отношения, надо понимать, что у проекта есть руководитель, которому подчиняется вся команда. Если проект большой, то как правило, есть еще и отдельные службы или направления – со своими руководителями и их подчиненными. При этом существует не менее важная горизонталь отношений – сотрудничество, готовность помогать и поддерживать друг друга вне зависимости от того, кто кому начальник, и вместе идти к намеченной цели, на равных деля трудности и радости общего пути. И это делает нас командой.

Роли и функции в Команде

Стоит отметить, что существует четыре основных подхода к формированию команды:

Целеполагающий (основанный на целях) – позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта.

Межличностный – ориентирован на улучшение внутрикомандных коммуникаций, рост доверия, поощрение совместной поддержки и повышает эффективность деятельности членов команды.

Ролевой – путем дискуссий и переговоров формирует и/или корректирует командное поведение, основанное на распределении и принятии командных ролей.

Проблемно-ориентированный – включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

О командных ролях и их роли в судьбе команды хотим сказать отдельно. Многочисленные исследования говорят о том, что в устойчивых сообществах люди склонны примерять на себя некоторые роли. Доктор Р.М. Белбин определил командную роль как «тенденцию работать и сотрудничать с другими определенным образом». Он выявил девять таких ролей и определил их в три группы: ориентированные на действия, на людей и на мышление. Каждая роль в команде связана с типичным поведением человека, его межличностными сильными сторонами и «допустимыми недостатками», без которых ни одна роль не может быть сыграна на должном уровне.

Роли, ориентированные на действия

Мотиватор (Формирователь). Основные черты этого типа – порывистость, динамичность. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Они эмоциональные, непокладистые люди, с которыми достаточно сложно иметь дело. Склонные чрезмерно реагировать на поражения и застой, но при этом бесстрашные и непреклонные, они меняют «точку равновесия» в команде, не давая бездействовать или почивать на лаврах.

Им нравится стимулировать, поощрять и мотивировать других, а также находить лучшие способы для решения проблем. Они находятся в

постоянном поиске и хотят убедиться, что все возможности рассмотрены, ресурсы найдены, все включены в процесс.

Формирователи рассматривают проблемы как вызов и возможность стать лучше и чему-нибудь научиться. Они даже находятся при этом в приподнятом настроении, а не в угнетенном, как большинство других людей.

Допустимые недостатки: не умеют мириться с неудачами, легко раздражаются.

Функции в команде: активизирует работу всей команды, направляет ее в нужное русло.

Исполнитель. Эти люди доводят дело до конца, что в наше время является редкостью. Они используют идеи и концепции команды для создания плана действий и его осуществления. Обычно такие люди консервативны, организованы и дисциплинированы, любят системный подход, продуктивность. Им спокойно можно поручать практически любые дела, не связанные с творческим мышлением.

Допустимые недостатки: они негибки и сопротивляются любым изменениям.

Функции в команде: упорядочивает работу команды, превращает идеи в выполнимые задания.

Завершитель (Доводчик). Основные черты этого типа – старательность и организованность. Их отличает внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное. Они заботятся о завершении



намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного – их неперемные качества.

Допустимые недостатки: они беспокоятся по поводу и без повода. Такие люди не любят поручать свои дела другим.

Функции в команде: отвечает за качество и сроки выполнения заданий.

Роли, ориентированные на сотрудничество

Координатор (Председатель). Основные черты этого типа – решительность и активность. Это люди, которые примеряют на себя традиционную роль лидера. Они доверяют своей интуиции, умеют слушать и часто осознают, что нужно каждому члену команды. Их сильные стороны – ориентация на конечный результат, способность к мотивировке команды. Они спокойны по природе и делегируют дела по большей части эффективно.

Допустимые недостатки: могут ставить задачи, которые кажутся трудновыполнимыми (слишком сложными, слишком ответственными) и имеют склонность приписывать себе успех команды.

Функции в команде: поощрение членов команды, ведение дискуссий, лидер команды.

Командный игрок (Душа команды). Основные черты этого типа – проявление внимания к окружающим, склонность к мягкости в решениях и высказываниях. Они поддерживают членов своей команды и стараются убедиться в том, что каждый доволен условиями и работает эффективно. Командные игроки примеряют на себя роль переговорщика в сложных вопросах, они достаточно гибки, дипломатичны и восприимчивы.

Допустимые недостатки: нерешительность, падение работоспособности в случае конфликта.

Функции в команде: поддержание в команде уютной атмосферы и рабочего духа.

Исследователь (Разведчик). Основные черты этого типа – энтузиазм и любопытство. Исследователи очень общительны и любознательны. Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы. Их подход – нахождение и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств.

Они изучают доступные варианты, развивают отношения и ведут переговоры о получении ресурсов от имени команды.

Допустимые недостатки: зависимость работоспособности от увлеченности. Иногда их энтузиазм быстро заканчивается, а чрезмерный оптимизм сменяется на апатию.

Функции в команде: ведение переговоров, создание новых контактов.

Роли, ориентированные на мышление

Инноватор (Мыслитель). Основные черты этого типа – индивидуализм, серьезность, нетипичное мышление, творческие способности, одаренность. Они генерируют огромное количество идей. Такие люди чаще всего являются интровертами и предпочитают работать вне команды. Из-за того, что их идеи порой чересчур инновационны, их трудно воплотить в жизнь.

Допустимые недостатки: рассеянность, недостаточное умение концентрироваться. Могут иметь сложности с коммуникацией, а также склонность игнорировать заданные параметры и ограничения.

Функции в команде: творческий лидер, генератор свежих и нестандартных идей для команды.

Оценщик. Основная черта этого типа – рассудительность. Оценщик не склонен действовать порывисто, быстро, на основе эмоций. Лучше всего они проявляют себя в тех случаях, когда нужно проанализировать и развить идею других людей. Они проникательны и объективны, а также тщательно взвешивают все «за» и «против» перед тем, как принять решение. У них развито критическое мышление, и они предпочитают стратегические подходы.

Допустимые недостатки: их часто воспринимают как обособленных и не эмоциональных, поэтому они плохие мотиваторы.

Функции в команде: беспристрастная оценка всех вариантов, критический подход.

Специалист. Основные черты этого типа – профессионализм и целеустремленность.

Эти люди обладают специализированными знаниями, которые нужны для выполнения конкретной работы. Они гордятся своими способностями и навыками, работают над собой и стремятся поддерживать свой профессиональный уровень. Их считают экспертами и часто обращаются к ним за помощью.

Допустимые недостатки: они часто вдаются в детали, не обращая внимания на полную картину, а также являются слишком специализированными работниками.

Функции в команде: выполнение узкоспециальных заданий.

«И что нам делать теперь с этим знанием?» – спросите вы. Конечно же, использовать в мирных целях! Если наша цель – эффективная команда, давайте посвятим некоторое время наблюдению за теми, кого мы видим действующими или потенциальными членами нашей команды: как они ведут себя по отдельности и в коллективе, какой вклад вносят в общее дело.

Зафиксируем наблюдения, обозначив сильные и слабые стороны каждого. Пользуясь характеристиками командных ролей, определим, какие члены нашей команды какой роли больше всего соответствуют.

Подумаем: какие позиции в команде закрыты, кого не хватает, а кого, можно сказать, в избытке? Много исполнителей, но нет завершителей? Все инноваторы и ни одного оценщика или наоборот?

Психология учит нас, что в реальности редко встречаются абсолютные экстраверты и интроверты, сангвиники и холерики. И с командными ролями та же история. И, если присмотреться, можно разглядеть потенциал оценщика в завершителе, вырастить из исполнителя прекрасного координатора, обнаружить в одном человеке отличного командного игрока и исполнителя с задатками инноватора. Рольевой анализ позволит лучше оценить внутренние ресурсы команды, обсудить возможности их более эффективного использования, предпринять соответствующие перестановки или, может быть, нарастить команду за счет привлечения новых людей и закрыть вакантные позиции специалистами, обладающими нужными навыками и компетенциями.



Матрица Навыков

Главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Эта система складывается не сразу и может занять длительное время.

От того, насколько качественно сформирована команда, зависит эффективность всей последующей ее деятельности — руководство и качество принятия решений, организационная культура, последовательность в отстаивании своей позиции и разумная кооперация среди всех членов команды.

Но случается, что команду мы набрали — огонь! Все друг за друга горой, все горят желанием работать, но результата нет, или он оставляет желать лучшего. В чем причина? Возможно, в том, что мы ориентировались на личностные качества и способности работать в команде, а не на профессиональные знания и опыт людей? Ведь для реализации проекта нам нужны профессионалы, а хороший человек, как известно, — это не профессия. Или наоборот, сосредоточились на профессиональных компетенциях, собрали экспертов 80-го уровня, а они никак не складываются в команду, потому что каждый сам себе звезда? Или мы просто распределили задачи не так и не тем? Или условия изменились, и от членов команды требуются другие навыки, на которые раньше запроса не было? Есть ли у них эти навыки? Могут ли они быстро их обрести (есть ли у них навыки обучения и самообучения?)?

Ответы на эти вопросы проще найти с помощью инструмента, который называется «Матрица навыков». Она позволяет проанализировать существующие способности членов команды, определить нехватку знаний или опыта, а затем предпринять специальные усилия, чтобы эту нехватку восполнить (направить людей на повышение квалификации или освоение необходимых смежных специальностей, организовать внутрикомандное обучение по принципу «равный равному», отправиться всей командой в поход, чтобы нарастить опыт совместного преодоления препятствий или сделать что-нибудь еще).

Итак, матрица навыков представляет собой таблицу (создавайте ее каким угодно удобным для себя способом, главное — чтобы было легко вносить в нее изменения, расширять и дополнять). В строках мы записываем те задачи, которые стоят перед командой, и навыки, которыми команда в совокупности должна обладать, чтобы эти задачи решить. В столбцах обозначаем членов команды. В получившихся ячейках отмечаем наличие нужного навыка у конкретного человека. Для более глубокого ана-

лиза уровень развития навыка можно оценить баллами (можно использовать любую удобную шкалу), а можно использовать цветные маркеры. Например, высокий уровень присутствия навыка (эксперт, может научить других) – зеленый, средний (владеет в общих чертах) – желтый, отсутствие навыка – красный.

Матрица навыков – это возможность:

- Сосредоточиться на конкретных навыках, необходимых именно нашей команде именно в этом проекте.
- Понять, что мы имеем на старте, и определить перспективы.
- Опознать пробелы и разработать план для их заполнения.
- Сформулировать профессиональные требования к людям, которым мы собираемся поручить ответственные задачи и должности.
- Каждому из членов команды – осознать свои имеющиеся и скрытые способности и точки роста.
- Определить направление развития карьеры каждого члена команды.
- Повысить мотивацию сотрудников на профессиональное и личное саморазвитие.

Еще раз повторим, что матрица навыков – инструмент, требующий индивидуальной настройки. Какие навыки нужны нашей команде, лучше всех знаем только мы. Но можно обратиться за профессиональной консультацией в партнерскую организацию или к человеку, которого мы считаем мастером в той области, которую собираемся осваивать, и спросить – какие навыки необходимы, чтобы наилучшим образом выполнять работу сегодня и в будущем.

Можно предложить членам команды самим честно оценить свои способности в выполнении определенных заданий. Можно провести тестирование и оценить уровень мастерства и пробелы в знаниях и навыках. Можно исследовать наличие тех или иных навыков, осознанно наблюдая поведение людей и фиксируя эти наблюдения. Можно проанализировать соответствие фактических результатов деятельности конкретного члена команды типовым требованиям к определенной работе/должности. Можно сделать все вышеперечисленное. Самое важное условие данного этапа — быть объективными, чтобы наши личные симпатии и антипатии не исказили картину.

В качестве примера попробуем представить матрицу навыков команды строителей Домика друзей (ее стартового состава). Помните, их волновала проблема, что в городе много одиноких людей, которые несчастны.

У них была цель – сделать так, чтобы жители города были не одиноки и счастливы.

Чтобы достигнуть цели, им пришлось решить следующие задачи:

- 1 Информировать одиноких о том, что есть средство от одиночества, а именно – участие в проекте «Домик друзей».
- 2 Собрать их вместе и передружить через вовлечение в коллективную творческую и общественно полезную деятельность – строительство Домика.

Задачи	Навыки	Команда			
		Крокодил Гена	Чебурашка	Девочка Галя	Собачка Тобик
Задача 1. Информировать одиноких о том, что они не одиноки	Сбор, обработка и обобщение информации	●	●	●	●
	Написание грамотных вдохновляющих текстов	●	●	●	●
	Выбор эффективных каналов коммуникации с соблюдением требований законов о рекламе ☺	●	●	●	●
	Навыки презентации	●	●	●	●
Задача 2. Собрать одиноких вместе и передружить	Генерирование проектных решений	●	●	●	●
	Составление планов-графиков	●	●	●	●
	Ведение переговоров	●	●	●	●
	Составление сметы и контроль бюджета	●	●	●	●
	Обеспечение материалами и эффективная логистика	●	●	●	●
	Управление временем	●	●	●	●
	Управление кадрами	●	●	●	●
* Навыки работы в команде	Критическое мышление	●	●	●	●
	Самоорганизация	●	●	●	●

Активное слушание	●	●	●	●
Принятие конструктивной критики	●	●	●	●
Эмоциональный интеллект	●	●	●	●

Исходя из матрицы, мы видим, что большинство необходимых навыков присутствуют, причем их носителями являются два и более члена команды, а это значит, есть ресурс взаимозаменяемости. В то же время есть члены команды, обладающие уникальными навыками в единственном числе: Тобик разбирается в продвижении, Галя – та вообще мульти-профессионал, да еще мастерски владеющий навыками составления планов-графиков и управления временем, которыми более никто не владеет.

Это значит, что именно планы-графики и тайм-менеджмент ей нужно поручить в первую очередь. При этом она еще много чего может и умеет, но, если на нее навесить все, Галя не выдержит (в жизни так часто бывает – чем больше потенциал и выше ответственность у члена команды, тем больше на него навешивают, потому что он умеет и готов, а остальные – нет. Именно такие сотрудники в первую очередь становятся жертвами профессионального выгорания. И именно для того, чтобы с вами не случилось этого и ничего другого плохого, мы старательно собираем полезную информацию и вместе с личным опытом упаковываем ее в практические пособия, объединенные в серию «Занимательное проектоведение»). Так вот, надо обязательно разгрузить Галю, а поскольку команда проекта расширяется за счет присоединения других высокомотивированных персонажей, можно передать часть функций им, опять-таки основываясь на наличии у них необходимых навыков (так функции информационного менеджера передаются Обезьянке).

Анализируя наличие у команды стратегически важных навыков по составлению сметы и осуществлению контроля бюджета, а также по обеспечению материалами и эффективной логистике обнаруживаем тревожную ситуацию, поскольку разбираются в этом только Крокодил Гена (и то более-менее) и Галя (и то не во всем), к тому же у них других задач выше крыши. Очевидно, что команде проекта срочно требуются толковый бухгалтер и завхоз (вот тут очень кстати появляется Лев Чандр). Кроме того, всем неплохо бы подтянуть критическое мышление, а кое-кому научиться читать, писать и считать. Поэтому для команды проекта организуется тренинговый курс «Критическое мышление и другие командные навыки» (нам этого не рассказывали, но очевидно, так оно и было), а Чебурашка идет в школу...

Инструменты управления командой На удаленке и не только

Когда речь заходит об инструментах управления, всем нам хочется предельной конкретики. Потому что легко сказать – управляйте (командой, процессом, временем). А как, с помощью чего управлять? Вот, например, простым велосипедом мы управляем с помощью руля и педалей. А в управлении командой где руль и что – педали?

Если рассуждать логически, то применительно к команде рулем (с помощью которого мы выбираем направление) могут служить административные инструменты (установленные внутренние правила, стандарты, методики), а педалями (с помощью которых мы обеспечиваем движение/торможение и регулируем скорость) – экономические инструменты (обоснование, планирование, материальное стимулирование) и инструменты социально-психологические (создание комфортного психологического климата, укрепление командного духа, развитие инициативы, моральное стимулирование).

Мы уже говорили, что для того, чтобы команда эффективно работала, необходимо, чтобы каждый понимал общую цель и делал все возможное для ее достижения. Благих намерений для этого мало. Когда несколько человек работают на получение общего результата, важно, чтобы их действия были скоординированы, а руководитель видел всю картинку происходящего и мог вовремя принимать необходимые управленческие решения. Если вернуться к образу велосипеда, то в командной работе важно, чтобы все крутили педали с нужной скоростью, тормозили и ускорялись одновременно, а главное, чтобы ехали все в одну сторону.

Как этого добиться? В книжке про «Управление проектом» мы много писали про планирование, организацию, мотивацию и контроль. Все эти управленческие функции, конечно, важны и в управлении командой, но не меньшую, а иногда и ключевую роль играет качество коммуникаций, своевременный обмен данными, согласованность действий.

Очень часто мы не получаем нужного результата, потому что кто-то из команды забыл о сроках, и никто ему не напомнил. Или мы понадеялись, что опытный специалист все знает сам, и не поставили ему задачу, а он посчитал, что это сделает кто-то другой. И вроде все что-то делают, стараются, но к цели не приближаются, а руководитель никак не можете удерживать руль и настроить слаженную работу. Особенно трудно это сделать,



если нет возможности регулярно собираться вместе (у членов команды разные графики, кто-то живет в другом районе, городе или вообще в другом часовом поясе, кто-то работает удаленно и т.п.). Еще острее мы это почувствовали, когда из-за эпидемии коронавируса привычные формы взаимодействия оказались недоступными, а работу никто не отменял.

Однако не все потеряно. В нашем распоряжении есть целый ряд инструментов, позволяющих оптимизировать многие рабочие процессы (планирование, обмен информацией, контроль за выполнением сроков и т.д.) и управлять командой, в том числе и дистанционно. В этой главе мы собрали наиболее актуальные рекомендации по их использованию, так что берите и осваивайте на здоровье!

«Легко сказать «осваивайте»! – возразите вы. – Где ж на все на это денег взять?»

Да, чаще всего у нас нет не то чтобы свободных, а вообще средств на приобретение специализированного программного обеспечения или системы управления, тем более по коммерческой цене. Но, если есть желание управлять эффективно, можно собрать конфигурацию из бесплатных сервисов.

Примером простого и действенного инструмента управления собственным временем является список дел на день (и наличие таких списков у членов команды должно быть установленной нормой). Список позволяет сфокусироваться на важном, помогает держать в памяти ключевые вещи (особенно в режиме многозадачности), экономить время и силы и мотивировать себя.

Но будем откровенны, часто случается, что на один и тот же день и одно и то же время сотрудники, действующие автономно, назначают разные мероприятия, и в самый последний момент выясняется (о ужас!), что одни и те же люди должны оказаться в разных местах одновременно. И (дважды о ужас!) поздно что-либо менять. Приходится выбирать, жертвовать чем-то важным, извиняться перед партнерами... «Неужели трудно

посмотреть в календарь?» – возмущаемся мы. В том-то и беда, что каждый смотрит в СВОЙ календарь. Чтобы не было накладок, нужен общий, единый для всей команды календарь, чтобы каждый видел, что происходит в целом, и совмещал свои планы с планами коллег. Такие возможности, например, есть в Google календаре, если открыть к нему общий доступ. «Это же очевидно!» – скажете вы. А мы ответим: «Невероятно! Невероятно, сколько проектных команд этим не пользуется!».

Все мы знаем, что командную работу надо планировать. Мы даже делаем это, рисуя списки задач и планы действий на больших листах бумаги, и вешаем их на стену. Все наглядно и понятно. Но работать с этим планом неудобно, потому что все так быстро меняется, и мы зачеркиваем, надписываем, заклеиваем, рисуем стрелки... В конце концов наш план превращается невесть во что, и толку от него никакого. Куда проще делать то же самое в бесплатном аккаунте ПланФикса <https://planfix.ru> Здесь можно спланировать проект и раскидать проектную нагрузку, сформировав качественную диаграмму Ганта с дедлайнами, редлайнами и ответственными людьми. Получится подробная общая картинка по проектам и/или процессам, которые мы реализуем регулярно, и по загрузке команды поименно – в днях и часах, если требуется. Программа позволит увидеть все недо- или пере-грузки, а значит, своевременно перераспределять обязанности, предотвращая тем самым выгорание сотрудников. «Нууу, это же надо осваивать! – скажете вы. – На бумажке быстрее». Это тоже невероятно, но быстрее on-line. Конечно, в начале это потребует времени, зато сколько его сэкономится потом! А главное, насколько эффективнее станет работать команда!

On-line платформы управления проектами позволяют получить еще много связанных полезных документов. Например, к графику Ганта у нас добавится чек-лист с ключевыми дедлайнами и промежуточными и итоговыми KPI по проекту или процессу. Этот чек-лист можно и нужно связать с календарем, чтобы вовремя контролировать выполнение задач. И вот уже ваш велосипед едет как надо, и все крутят педали с нужной скоростью, а главное – синхронно!



Еще один прекрасный инструмент для постановки задач и контроля их выполнения – доска задач Trello <https://trello.com>. В стандартном формате доска задач содержит четыре колонки: backlog (перечень всех задач по проекту/программе без привязки к сроку исполнения), to do (сделать – список задач, которые уже пора выполнить), doing (дела в процессе выполнения), done (список выполненных задач). Можно дать доступ к этой доске всем членам команды, и они будут видеть все изменения по проекту, могут прямо из доски ставить друг другу смежные задачи и «напоминалки».

И если регулярно обсуждать происходящее на встречах, по телефону или с помощью других средств связи (skype, zoom и т.п.), фиксируя важное, в том числе в разных списках задач, то можно создать подходящую среду для нормального функционирования команды. Доказано практикой – наличие доступа к информации в нужном объеме и в любое время делает работу более комфортной. И если ничего неординарного не происходит, такой доски и регулярного обсуждения достаточно для поддержания нужного ритма и продуктивности.

Что хорошо в Trello, так это то, что мы можем формировать доску под себя и свои задачи любым образом. Например, у нас может быть доска только для руководителя, где каждая колонка соответствует конкретному сотруднику. В колонке – все задачи и проекты, которыми он занимается, в том числе график индивидуальных встреч с ним, например, для обсуждения траектории его карьеры или обучения. В строке каждого проекта есть ссылки на командные доски по этим самым проектам. Структура может быть разной, например, представлять из себя три колонки по трем основным направлениям работы (мероприятия для участников проекта; PR проекта и список дел команды – отчет написать, письмо отправить и т.п.). У каждого сотрудника может быть его личная доска со всеми его проектами и процессами, к которой есть доступ у руководителя, чтобы видеть ход дел и вовремя что-то подсказать, если нужно. Неудобство только в том, что нет единого полотна со сроками и KPI. Но это плата за бесплатное использование сервисов. И, если мы понимаем, что этот инструмент удобен, и хотим получить больше функционала, значит, нужно найти ресурсы на платную версию программы.

Что еще может быть полезно для команды? Конечно, сервисы Google – при всей их простоте они дают огромные возможности. Вспомните, как часто мы пересылаем друг другу один и тот же документ, чтобы что-то в нем поправить, а потом не можем найти финальную версию. Куда эффек-

тивнее открыть общий доступ к документу в Google и исправлять прямо в нем. И документ всегда под рукой, и именно это и есть последняя версия. Нужно сделать доску со стикерами и что-то спланировать – есть JamBoard <https://jamboard.google.com>. Нужно планировать вместе с командой – открываем всем доступ, создаем и двигаем карточки задач вместе. По окончании каждый член команды «унесет» этот план с собой, по ссылке у него всегда будет возможность увидеть этот план и даже что-то в нем поменять (если, например, задача выполнена).

Список таких инструментов можно продолжить, но, как и все инструменты управления, их надо подбирать под себя. Главное в этом деле – пробовать и не бояться нового. Если захотите найти больше инструментов и научиться ими пользоваться, загляните в Теплицу социальных технологий, особенно советуем раздел «Инструменты» <https://te-st.ru/section/tools/>.



В пособии использованы материалы:

www.4brain.ru
www.econom-lib.ru

www.kafedrapsihologii.ru
www.garagebiz.ru

Пособие подготовили ведущие тренеры и эксперты в сфере социального проектирования Архангельской Школы общественной дипломатии и Нижегородской школы социальных аниматоров, авторы и ведущие обучающихся практикумов для сотрудников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций, специалистов учреждений социальной сферы, социальных предпринимателей и социальных журналистов в регионах Северо-Запада, Поволжья, Сибири и Дальнего Востока.



Алла Балашова,
директор НРОО
«Служение-НЭКСТ»
(Нижний Новгород)



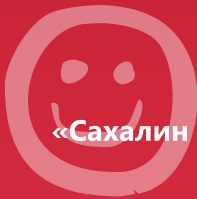
Марина Михайлова,
директор Центра социальных
технологий «Гарант»
(Архангельск)



Инга Моисеева,
исполнительный директор
D-Group.Social
(Москва)



Оформление серии,
верстка и иллюстрации
Ирина Ксендзова
(Нижний Новгород)



«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»
(«Сахалин Энерджи»)
www.sakhalinenergy.ru

Социальные программы компании:

Фонд социальных инициатив «Энергия»
www.fondenergy.ru

Корсаковское партнерство
www.korsakovsovet.ru

План содействия развитию коренных малочисленных народов
севера Сахалинской области
www.simdp.ru

Детская безопасность (Что делать в чрезвычайных ситуациях)
www.senya-spasatel.ru

Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности
www.sakhalinroadsafety.ru



**Пособие адресовано представителям
общественных организаций и бюджетных
учреждений, стремящимся научиться
или развить навыки разработки социальных
проектов и желающим подать заявки
на грантовые конкурсы.**

Издано в рамках проекта «Школа менеджера социального проекта»
при финансовой поддержке компании «Сахалин Энерджи».