Руководство
для наставников проектных команд

В меру серьезный документ, требующий практики и рефлексии, а не отработки алгоритма

Апрель 2017, Москва, КСП

Оглавление

Общая часть 3
Вводная 3
Редактор и авторство Руководства – кто это? 3
Наставник – какой он? 4
Проект – это что? 4
За чем следит наставник? 6
Задачи наставника проектной команды 7
Жизненный цикл проекта 8
Процесс работы наставника 9
Установление правил совместной работы 9
Сессия общий ход 9
Первая сессия 10
Вторая и последующие сессии 10
Последняя сессия 11
Перед представлением итогов работы 11
На защите проекта 12
Подготовка наставников проектных команд 13
Принципы подготовки наставников 13
Программа подготовки наставников 13
Краткое содержание отдельных модулей программы 14
Контекст проектной работы 14
Роль и место наставника в работе с проектной командой 14
Общая схема работы наставника с проектными командами 14
Что такое защита, как она происходит, каковы критерии оценки 15
Скрипт обязательных сессий с проектными командами 15
Приемы поддержки активности коммуникации с проектными командами 15
Организационное взаимодействие 15
Работа с командой (поддержка, выявление и устранение барьеров в движении) 16

Работа с несколькими командами одновременно (удержание внимания, обмен содержанием, поддержка, выявление и устранение барьеров в движении, обозначение новых рубежей) ... 16
Проведение рефлексии с проектной командой ... 16
Работа с «бланком» наставника проектной работы ... 16
Работа с анкетой команды ... 17
Центр помощи и поддержки наставников ... 18
Приложение 1. Команда проекта ... 19
Приложение 2 Пример подсказки для наставников на 2-ю неделю проектной работы ... 19
Приложение 3. Методические комментарии по модерации и фасилитации ... 20
Что вы можете порекомендовать для команды проекта (доводится до команды) ... 20
Как сделать так, чтобы результаты обсуждения реализовались в действия ... 20
Как вам выделить важное в обсуждении группы, если вы с ней общаетесь ... 21
Способы вывести за границы привычного ... 21
Способы модерации обсуждения, чтобы продвинуться вперед ... 22
Управляемый диалог: Спросил выслушал уточнил резюмировал ... 23
Дополнение. Модерация в длинную ... 23
Приложение 4. Схемы и модели в помощь наставнику ... 24
Стадия предгенерации идей и генерации идей ... 24
Что не может быть признано проектом? ... 25
Схема 9 полей разбора объекта или проблемы ... 25
Мозговой штурм, с помощью карточек ... 26
Схема стейкхолдеров и степени их влияния ... 26
Модель Остервальдера для выявления пользы от продукта ... 27
Матрицы задачи/работы и работы/ресурсы ... 28
Приложение 5 Методические принципы, заложенные в руководство ... 29

Общая часть

Вводная

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

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

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

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

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

Каков источник большинства материалов? – Курс Основы проектной деятельности, разработанный и проведенный командой #КСП в Дальневосточном федеральном университете осенью 2016 года, в ходе которого было подготовлено около 50 наставников проектных команд и реализовано более 140 проектов. Опыт подготовки наставников для Форсайт-школы 2016 года. Опыт реализации большого проекта в одной из крупнейших ИТ-финансовых компаний. Опыт подготовки мастеров для полевых ролевых игр…. А кое-что заимствовано еще из Школа Актива, которые проводились в РЭА им. Плеханова в 98-99 году.

Кому может быть полезно? – Организациям, работающим по проектному принципу (консалтинг, сервис, ИТ-компании). Организациям, внутри которых одновременно запускается и идет много проектов (как с привлечением внешних специалистов, так и своими силами), а это почти любая достаточно крупная организация. ФОИВ и РОИВ, в которых реализуются проектные методы и инструменты управления, а также Проектным офисам, которые эту деятельность должны координировать и направлять, ВУЗам и другим образовательным учреждениям - где требуют создать проектные офисы для инвестрейтинга или реализации перспективных проектов и т.п.; вузы - где ставится обучение по проектному принципу; бизнес-инкубаторы, акселераторы, технопарки и подобные места, где ставится задача поддержки проектов.

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Логотип курса ОПД ДВФУ ☺

Редактор и авторство Руководства – кто это?

Редактор - Алексей Яцына, партнер КСП, с опытом по 20 лет в управленческом консалтинге, полевых ролевых играх и игропрактике, разработке образовательных программ/бизнес-тренингах.

КСП – сетевое партнерство, реализующее проекты развития с помощью коммуникативных инструментов, собранное в 2013 году, насчитывающее более 60 активных участников.

КОНСТРУКТОРЫ СООБЩЕСТВ ПРАКТИКИ

Наставник – какой он?

Любой ли человек может стать/быть наставников проектной команды?

Да, если он будет обладать следующими качествами:

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

Как видите, здесь гораздо больше про коммуникацию, чем про предметное знание или владение инструментами проектного менеджмента.

В нашей практике наставниками работали и студенты, едва на курс старше своих коллег, и люди старшего возраста, и люди, имеющие экспертизу в предмете проекта, и те, кто совсем не разбирается ни в продукте, ни в технологиях производства. Важно уметь сменить подход к тем, с кем общаешься – с вертикального, на горизонтальный; с поучения и трансляции на соучастие. Важно удерживать «рамку» проекта

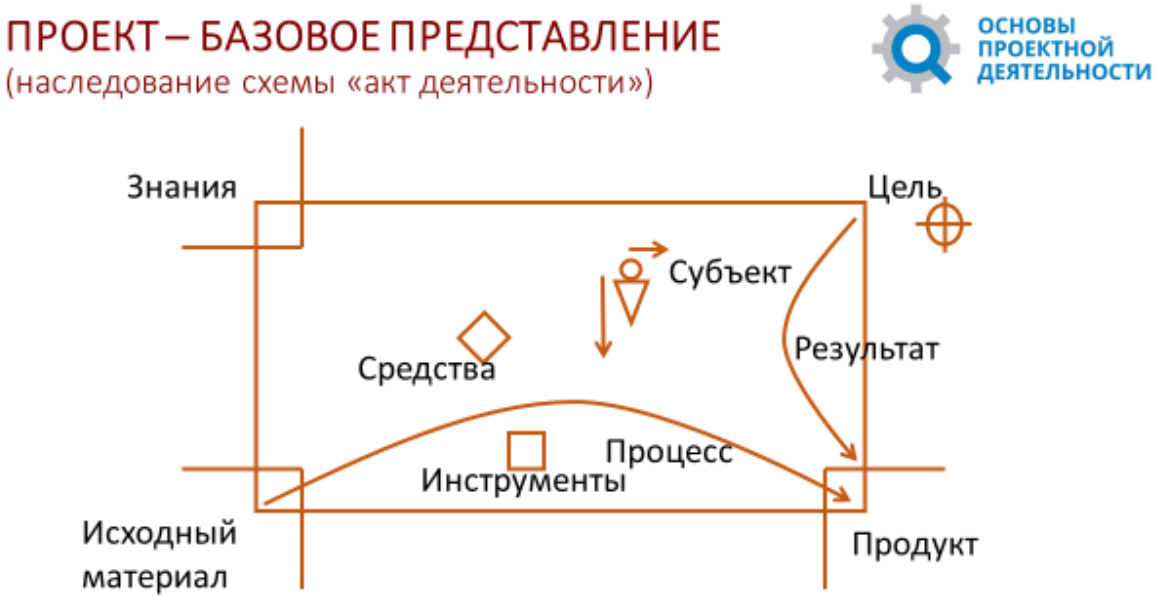
Собственный опыт реализации проекта необходим. Он помогает понимать движется ли команда к достижению цели или, никак не продвигается вперед, хотя выполняет внешне все формальные процедуры.

НАСТАВНИК НЕ ПОДМЕНЯЕТ НИ ОДНУ РОЛЬ В ПРОЕКТЕ!!!

Проект – это что?

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

Рисунок 1 Схематичное представление проекта

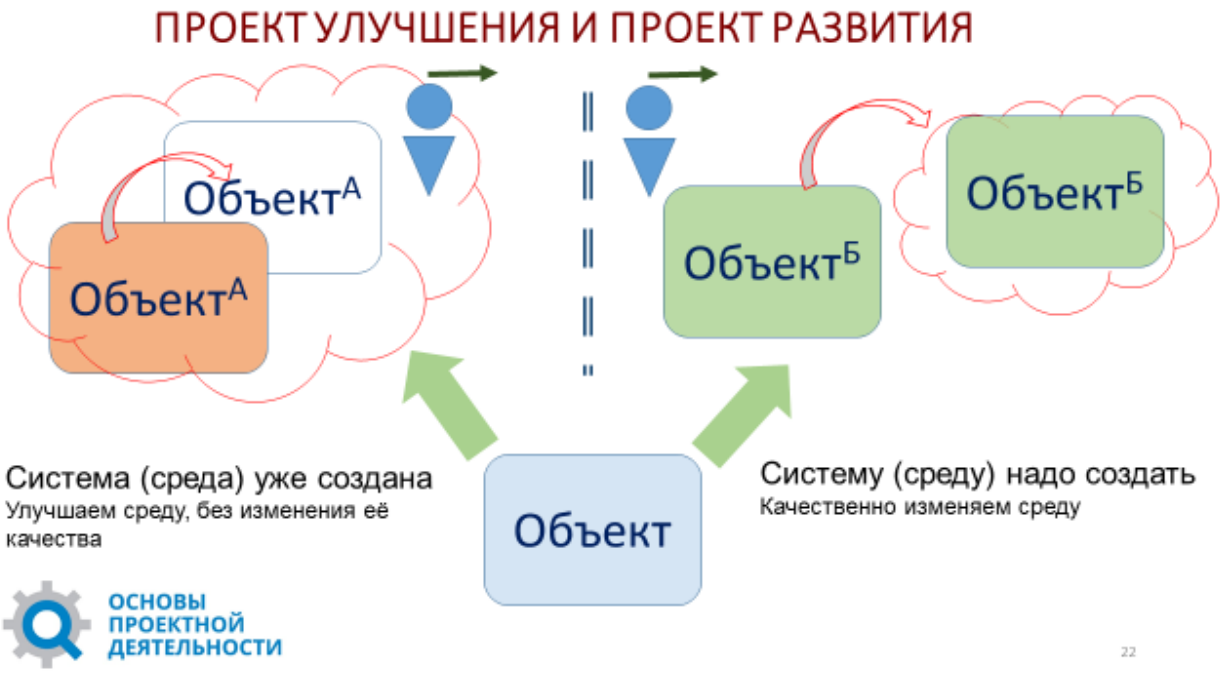


Для нас важно различение двух принципиально разных типов проектов, а значит и представлений о результате, и организации деятельности, и структуры команды и всех прочих характеристиках.

Первый тип – это проект модернизации (улучшения). Это совершение действия в детерминированной и описанной среде, а значит, несмотря на то, что продукт (результат проекта) уникален, он может быть полностью и точно описан, посчитан, расписан до мельчайших действий.

Второй тип – это проект развития. Это совершение действия, которое меняет саму среду, а значит в работа в пространстве неопределенности, и даже представление о результате может быть лишь в общих чертах, не говоря уже о составе работ или объеме ресурсов.

Рисунок 2 Проект улучшения и проект развития



В зависимости от типа проекта будут различаться поведение и действие наставника. В первом случае, его усилия направлены на освоение или соблюдение командой стандартов проектного управления, а вот во втором случае на поиск нового, удержании образа результата в фокусе внимания проектной командой.

Важно! Не имеет значения какой способ организации своей работы выберет команда – «классический» (waterfall) или быстрые разработки (agile) или как часто принято у нас в #КСП – «внезапно». Это всего лишь организационный подход, а любой стандарт – это тоже в своем роде наставник и руководство, только в виде документа… Суть проекта различается именно в том, какой именно тип проект положен в основу.

За чем следит наставник?

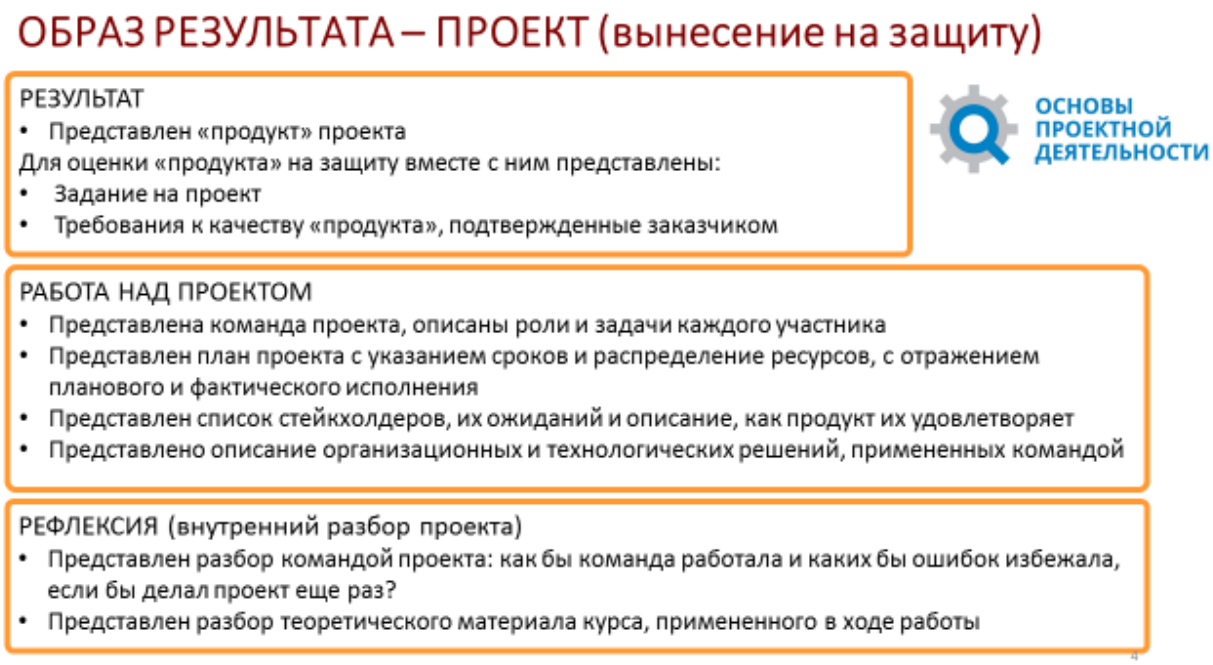
Наставник следит за тем как развивается проект сразу в трех составных частях, равно являющихся неотъемлемой составляющей успешного проекта: продуктовая (или результат), командная (мотивированная, согласованная, бесконфликтная работа) и методическая (или приращение опыта).

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

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

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

Рисунок 3. Пример требований к проекту курса ОПД ДВФУ 2016 г.



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

Задачи наставника проектной команды

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

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

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

- Сформулировать содержание проекта (scope) – суть того, что будет сделано;
- Определить какой ощутимый, понятный, измеримый результат может быть получен и представлен к защите проекта, и здесь придется пройти по краю;
    - Постараться избежать занижения результата на входе;
    - Удержать и от завышения планки требований.
- Сосредоточиться команде на работе над проектом, не отвлекаться на посторонние вещи;
- Фиксировать командой перехода от стадии к стадии жизненного цикла проекта;
- Сохранить работоспособной и производительной атмосферой в команде;
- Добывать необходимый инструментарий и средства для реализации проекта.

Наставник проектной работы с точки зрения процесса сопровождения должен:

- Вести регулярные очные встречи с командой;
- Быть на связи с командой, и иметь возможность оказывать ей поддержку в дистанционном режиме;
- Предоставлять методические материалы, которые могут помочь команде в реализации проекта;

- Вести наблюдение за развитием компетенций участников команды, общим и индивидуальным эмоциональным фоном, давать обратную связь;
- Заполнять формы фиксации хода проекта, если таковые используются в организации, для системной работы с проектными командами и проектной методологией;
- Помогать готовится к презентации и защите проекта и его отдельных этапов.

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

Жизненный цикл проекта

Работа наставника, равно как и работа команды связана с жизненным циклом проекта.

Рисунок 4 Жизненный цикл проекта и команды проекта



Наставник помогает команде продвигаться по проекту от этапа к этапу жизненного цикла и всё время удерживать внимание на результате.

Процесс работы наставника

Установление правил совместной работы

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

- Познакомится, договорится о том, как друг друга именовать, обменятся контактами;
- Договориться об удобном времени для контактов и скорости реакции на запрос информации
    - Как идет регулярный обмен информации (почта, чат)
    - Как осуществляется экстренный запрос на поддержку
    - Где находится архив проектной документации
- Договорится об удобной частоте, месте и времени очных сессий (желательно, чтобы это происходило в неформальной атмосфере и на нейтральной территории – например в ДВФУ это был коворкинг, в компании – это может быть чилл аут, в случае межфункциональной рабочей группы – это может быть анти-кафе и т.д.

Дайте друг другу время притереться и освоиться. Вначале диалог может быть труден. Путь взаимопонимания необходимо пройти и вам и команде. Возможно в этом вам помогут краткие рассказы о себе или какая-то незамысловатая игра на знакомство или просто выделенное вначале время на «разговор ни о чем».

Сессия общий ход

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

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

Продолжительность сессии как правило составляет час-полтора.

Сессия состоит из четырех обязательных шагов:

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

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

Ремарка:

Необходимо разделять планы действий команды на ближайшую неделю (что конкретно делаем) и план проекта (задачи/работы/ресурсы проекта).

Первая сессия

Этап ЖЦ: Генерация идей

Задачи наставника:

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

Что обязательно должен сделать наставник:

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

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

Вторая и последующие сессии

Этапы ЖЦ: Критика и разбор содержания, Прототипирование, Планирование, Реализация

Задачи наставника:

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

Что должен сделать наставник:

- Выяснить текущее состояние работы над проектом. Соотнести с поставленной задачей (ожиданием). Разобрать причины продвижения вперед/отставания,

- Обсудить какой результат (продукт проектной работы) каждая команда сможет представить к защите (лучше меньше да лучше)
- Согласовать какой результат ожидается от проектных команд к следующей встрече и какому шагу ЖЦ проект он относится;
- Проговорить с каждой командой, что конкретно в рамках их проекта они могут предъявить на следующей встрече;
- Проговорить мотивацию команды на реализацию этой идеи.

Последняя сессия

Этап ЖЦ: Завершение проекта (Утилизация)

Задачи наставника:

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

Что должен сделать наставник

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

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

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

Перед представлением итогов работы

1. Провести с командой рефлексию работы и подготовить отчет, где указывается достижения команды в ходе проектной работы:
    a. дистанцию, которая пройдена от начала до момента защиты (в понимании что такое проект, в совместной командной работе, во владении инструментами проектной работы, в создании желаемого продукта);
    b. способность каждого члена команды в одном-двух предложениях описать суть проекта (ответы на вопросы «о чем?» и «зачем?», а не на вопрос «что делали?»);
    c. полноту описания проекта (описание идеи, описание плана работ, **сравнение факт и плана**, анализ причин расхождений между первоначальным планом и фактом);
    d. что именно делал каждый член команды (не как исполнитель, а как организатор).
2. Обсудить с командой **дату защиты**, проследить, что команда зарегистрировалась на защиту проекта
3. Сориентировать команду на подготовку к защите – презентации проекта, а также рассказать о процедуре защиты, о составе борда, и ответить на сотни важных для команды вопросов, чтобы снять стресс перед защитой.
   Пример установки для проектных команд ОПД ДВФУ:
    a. Способ презентации – на усмотрение команды (если команде требуется компьютер, то файлы должны быть переданы за сутки до даты защиты, с названием «Время защиты_название команды»);
    b. Время на презентацию – до 10 минут (лучше 5-7);

c. Время на ответы на вопросы – до 20 минут;
d. Яркость, конкретность, четкость, уверенность;
e. Представить всё самое лучшее, что было сделано;
f. Отразить соответствие всем предъявленным критериям к защите проекта;
g. Описать, что и как будет делаться командой в дальнейшем.

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

На защите проекта

Не важно, как выглядит защита проекта – презентация результатов экспертному борду или выпуск продукта в широкую продажу – задача наставника в этот момент «держать кулаки за свою команду», нервничать и сопереживать, но ни в коем случае не вмешиваться. Это их триумф или поражение… Ну то есть для наставника тоже. Но!

Кроме того, если защита проекта происходит перед экспертным бордом, то наставник может подготовить своё краткое резюме о работе команды над проектом.

Подготовка наставников проектных команд

Принципы подготовки наставников

- Принцип подобия: прохождение подготовки это минипроект для участника и будущий наставник на себе испытывает всё, что должна пройти команда;
- Принцип «чебурашка»: практика-теория-практика;
- Принцип: действие-рефлексия-наблюдение;
- Принцип: прожить в разных командных ролях.

Программа подготовки наставников

Здесь приведена пятидневная программа подготовки наставников. По нашему мнению, это необходимый минимум. Хорошо бы больше, если у вас есть такая возможность.

Дата	Тема	Подтема	Время
1 день	Контекст проектной работы	Суть и содержание проектной деятельности Стандарты управления проектами	2-3 часа
1 день	Роль и место наставника в работе с проектной командой	Лекция + обсуждение Игра на роли в проектной команде	3 часа
2 день	Организация работы наставника	Общая схема работы наставника с проектными командами	1 час
2 день	Организация работы наставника	Скрипт 5 обязательных сессий с проектными командами с проигрыванием сессии	2-3 часа
2 день	Организация работы наставника	Приемы поддержки активности коммуникации с проектными командами Приемы поддержки мотивации Управляемый диалог, СВУР	1-2 час
2 день	Организация работы наставника	Взаимодействие наставника в системе проектной деятельности Куда обратиться, чтобы получить «зеленый свет» работе проектной команды	0,5 час
3 день	Модерация и фасилитация	Работа с командой (поддержка, выявление и устранение барьеров в движении)	2 часа
3 день	Модерация и фасилитация	Работа с несколькими командами одновременно (удержание внимания, обмен содержанием, поддержка, выявление и устранение барьеров в движении, обозначение новых рубежей	1 час
3 день	Модерация и фасилитация	Проведение рефлексии с проектной командой - эмоциональная (комфорт работы, коммуникации) - организационная (как устроена работа) - содержательная (как прирастает продукт совместной работы)	1,5 часа

Дата	Тема	Подтема	Время
		- перспективная (что и как можно применить во внешней среде)	
4 день	Требования к проектам	Требования к проектам (между Сциллой и Харибдой)	1,5 часа
4 день	Прецедентная оценка	Работа с бланком наставника проектной работы Работа с анкетой команды	1,5 часа
5 день	5/1 – Проверка понимания наставниками порядка работы		3 часа
5 день	Презентация проекта		

Краткое содержание отдельных модулей программы

Контекст проектной работы

Восстановление для наставников проектных команд целостной картинки:

- Что такое проектный подход и почему мы его вводим как базовый принцип подготовки (в обучении вообще) и организации жизни человека (самая большая рамка)
- Как сейчас строится, разворачивается проектная деятельность в той системе, в которой идет подготовка проектных наставников (организация ли, сетевое взаимодействие ли, учебное заведение ли и т.д.) – задание наставникам точки зрения на проектную деятельность (рамка);

Обсуждение образа результата от проектной работы.

Здесь применено выражение «восстановление целостной картинки» не случайно – в ходе работы с наставниками эту картинку надо проговаривать регулярно. Равно как и наставники постоянно проговаривают картинку образа проекта, образа результата со своими командами.

Практикум: обсуждение возможных качественных изменений в системе или изменений самой системы, от реализации проектов или комплексов проектов.

Роль и место наставника в работе с проектной командой

Выбор оптимальной линии поведения и коммуникации с проектной командой, с учетом личных особенностей и опыта.

Практикум: любое упражнение на коммуникацию, установление контакта, разрешение конфликта в малых группах и т.п.

Общая схема работы наставника с проектными командами

Наставник проектной работы должен помочь сделать реальный, ощутимый, конкретный результат за отведенный команде месяц. При этом он не должен делать за них. Это касается и генерации, и формализации идеи.

У наставника есть следующие инструменты:

- Регулярные встречи – сессии
- Дополнительные встречи – по согласованию между наставником и командой
- Направление команды к старшим наставникам для разрешения сложного вопроса или за дополнительной поддержкой
- Он-лайн коммуникация с командой и другие…

Кроме того, наставник может побуждать команды общаться друг с другом, обмениваться информацией, ресурсами, идеями.

Практикум: прохождение очной встречи – сессии в качестве команды.

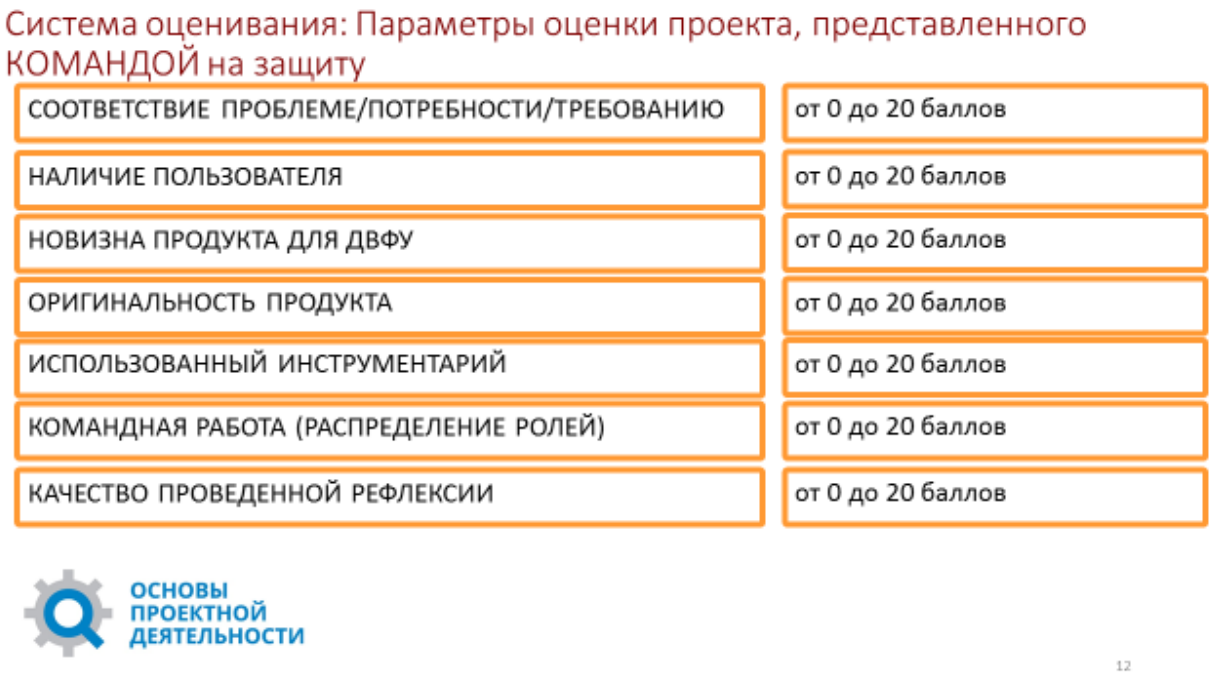
Что такое защита, как она происходит, каковы критерии оценки

Разъяснение наставникам процедуры защиты проектов, чтобы они могли правильно ориентировать своих подопечных, могли отвечать на их вопросы.

Пример: ОПД ДВФУ

Защита проекта состоит из семи основных оцениваемых элементов (см. слайд) – в общем случае команда проекта должна продемонстрировать, что у нее есть результат работы и этот результат кому-то нужен, что они действительно работали и в работе использовали предложенный к освоению материал, что они разобрались с тем как работали и понимают, как использовать в дальнейшем полученный теоретические знания и практический опыт.

Рисунок 5 Критерии оценивания проектов ОПД ДВФУ



Скрипт обязательных сессий с проектными командами

Описание задач наставника проектной работы в целом и по каждой сессии (см. выше)

Практикум: Проговаривание скрипта. Обсуждение границ свободы наставника в принятой системе работы с проектами.

Приемы поддержки активности коммуникации с проектными командами

- Установить регулярный отчет от капитана (лидера) команды – например краткое сообщение в электронном виде
- Инициативно спрашивать за день до времени встречи (сессии) о том, как идут дела
- Побуждать на сессиях команды подробно рассказывать о ходе проекте

Организационное взаимодействие

Разработка совместно старшими наставниками и наставниками алгоритмов действий в наиболее частых ситуациях, которые могут помочь командам в реализации проекта:

- Во всех сложных, спорных, не понятных случаях обращаться в …
- Если подразделение не дает ответа, отписывается, то…
- Как получить доступ к (видео-студии, принтеру, 3d печати, LMS и др. ресурсам)…
- Где взять шаблоны по …
- Как обосновывать бюджет …
- Какова процедура согласования договоров/закупок/командировок…

И множество других организационных вопросов, с которыми может столкнуться как команда, так и ее наставник.

Работа с командой (поддержка, выявление и устранение барьеров в движении)

Как вести работу команды? Как запустить обсуждение? Как направлять и поддерживать обсуждение? Как завершать обсуждение?

И как при этом быть со стороны, поддержкой, но не ведущим?

Работа с несколькими командами одновременно (удержание внимания, обмен содержанием, поддержка, выявление и устранение барьеров в движении, обозначение новых рубежей)

Всё тоже самое, если у вас сразу несколько команд, как например на сессии

Проведение рефлексии с проектной командой

Разъяснение будущим наставникам:

Каковы требования к рефлексии?

Как проводить рефлексию?

- - эмоциональная (комфорт работы, коммуникации)
- - организационная (как устроена работа)
- - содержательная (как прирастает продукт совместной работы)
- - перспективная (что и как можно применить во внешней среде)

Когда проводить рефлексию? Что должно стать итогом разбора для участника команды, для всей команды, для самого наставника?

Практикум: рефлексивный разбор хода обучения наставников

Работа с «бланком» наставника проектной работы

Чтобы одновременно работала система знаний, необходимо введение форм отчетности (они могут быть бумажными, могут быть электронными, могут быть отдельными документами или единым гуглодокументом или гуглоформой). Суть такова – вам надо собирать и обрабатывать информацию «с поля» (как строится работа с командами, как команды продвигаются вперед), но при этом это не должно стать избыточной отчётностью и уж тем более быть удобным для обработки.

Бланк наставника заполняется после сессии, и включает два элемента:

- Описание того, как команда рассказала о своей работе между сессиями;
- Описание того, как команда себя вела на сессии.

Желательно заполнять по **формуле описания прецедента**: что происходило, кто участвовал, в каких обстоятельствах, и каков получился результат.

По заполнении бланк передать в …

Работа с анкетой команды

Анкету наставник на каждой сессии раздает команде, просит заполнить, собирает заполненные и передает в Штаб ОПД

Наставник просит, чтобы команда придерживалась формулы описания прецедента (См. выше)

Центр помощи и поддержки наставников

Как бы круты в работе с людьми и как бы ни были оснащены инструментами проектной работы ваши наставники – им самим необходима помощь и поддержка в работе.

Реализовать это можно самыми разными способами:

- Введение позиции старших наставников, которые работают как наставники для наставников или помогают им в работе с командами, если команда вошла в тупик в какой-то момент работы;
- Введение регулярных рефлексивных сборов самих наставников, в которых они могут вместе разбирать ход взаимодействия с проектными командами друг друга, делиться приемами работы, оказывать в том числе моральную поддержку;
- Проведение регулярного методического семинара, в ходе которого даются и отрабатываются способы модерации и фасилитации проектных команд, инструменты работы с проектом и другую полезную информацию;
- Создание регулярной рассылки материалов;
- Создание единой коммуникационной площадки для наставников (чат, группа в FB, VK, WhatsApp и т.п.);
- Приглашение друг друга на сборы/встречи с проектными командами в качестве «внешнего» эксперта;
- …или придумать свои…

Мы в своей работе применяем сразу несколько инструментов.

Приложение 1. Команда проекта

Команда проекта - это люди, со всеми своими особенностями, эмоциями, энергией, идеями, способностями и навыками, но и с распределением ролей в проекте. Вы можете с командой согласовать любую удобную команде схему организации работы, воспользовавшись как одним из распространенных описаний, так и разработать свою, наиболее удобную для работы.

Мы, например, пользуемся такой.

Рисунок 6 Роли в команде и их взаимодействие на этапах ЖЦ проекта



Приложение 2 Пример подсказки для наставников на 2-ю неделю проектной работы

Мы ожидаем, что за прошедшую неделю команды

- Определились своим составом
- Сформулировали и локализовали свою проектную идею

Если этого не произошло, то команды **должны** сделать это!

Под словом должны мы понимаем всяческое ваше понукание, ободрение, подталкивание, но ни в коем случае НЕ делание за них.

На этой неделе команды должны сформировать ПЛАН РАБОТЫ

План работы формируется в двух плоскостях:

- План реализации проекта – что надо сделать, чтобы проект реализовался (провести опрос, сделать аналитику, найти и забронировать помещение…) – см. методматериал раздел такой-то
- План работы команды – что делается, чтобы проект реализовался (провести сбор команды, распределить задачи, проконтролировать ход работ) – см. методматериал раздел такой-то

НАПОМИНАЕМ!!! И это критически важно

КОМАНДА ДОЛЖНА ФИКСИРОВАТЬ ВСЕ СВОИ ШАГИ

Чем детальнее эти планы, тем лучше!

Важнейшим критерием оценки на защите результата, который команда получила, будет сравнение ЗАЯВЛЕННОГО результата и ФАКТИЧЕСКОГО результата. Мы будем смотреть на продвижение команды по проекту. (Например: клевая идея, но которая уже реализована до старта работы получит меньше баллов по сравнению с невнятной идей, но которая к защите пришла с каким-то прототипом)

ВСЕ РАЗЪЯСНЕНИЯ И КОММЕНТАРИИ ВЫ ВСЕГДА МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ ДИСТАНЦИОННО ИЛИ (там-то – место базирования старших наставников)

Проектный наставник за неделю предоставляет старшим наставникам:

- Бланк наблюдения за работой проектной команды;
- Анкету самооценки проектной команды;
- Оценку проектного наставника;
- Заполненные прецеденты в среде compractice.ru (по мере их наличия – самые яркие и содержательные)

Приложение 3. Методические комментарии по модерации и фасилитации

Что вы можете порекомендовать для команды проекта (доводится до команды)

1. Вместе и врозь
    a. Составьте так план работы, чтобы было время каждому поработать самостоятельно (например, попробовать аналогичные продукты, получить собственный потребительский опыт) и время для совместной работы
    b. Встречайтесь не реже раз в два дня, чтобы обсудить продвижение по проекту
    c. Используйте встречи для продвижения вперед (техническую работу можно делать и врозь)
2. Записывайте свои мысли, ход обсуждения, удачные фразы в любое время, и делитесь этим друг с другом
    a. То есть в команде должен быть тот, кто фиксирует происходящее
3. Фотографируйте то, что вам показалось имеет отношение к проекту
4. Научите их такому понятию как «формула (норма) высказывания» - то есть облекать сои мысли в строгие формулы
5. Каждая ваша встреча должна быть посвящена только одному вопросу
6. Чётко формулируйте, что вы хотите получить как результат встречи

Как сделать так, чтобы результаты обсуждения реализовались в действия

- в ходе групповой работы должны быть обозначены выгоды для участников (от малых – здесь и сейчас, до больших кушей в итоге)
- один из результатов групповой работы – показать, как можно высвободить время от других видов активностей (или закрыв их или автоматизировав, или делегировав или как-то еще)
- один из результатов групповой работы - обозначить ресурсы необходимые на следующее действие и (важно!) их источник

- как один из результатов обязательно проговорить ближайшие действия (причем не только индивидуальные - 72 часа и вот это всё - а и коллективные - и это не создание общего чата или группы в соцсетях)
- продумать каким способом вовлечь в работу 3-5 ближайших соратника (ведь мы чаще всего "тонем в рутине", которая вызывается взаимодействием с ближайшими коллегами, товарищами, контрагентами)
- мыслить в категории "продукта" и "продажи" (то есть что это? и кому нужно?) - тогда можно искать заказчика

Как вам выделить важное в обсуждении группы, если вы с ней общаетесь

Ситуация - группа что-то обсуждает, в ходе дискуссии появляются разумные мысли.

Как модератору ухватить суть, **выделить тезис**?

Ведь:

- во-первых, участники не вполне слышат друг друга (ведь часто срываются на говорить больше, чем один),
- во-вторых, сами не вполне четко формулируют свои мысли,
- в-третьих, высказываются из своих картин мира, в своём языке, из своих субъектных позиции,
- в-четвертых, не держат заданную норму высказывания.

и т.д.

Для этого несколько простых приемов (речь именно про сопровождение хода обсуждения).

1. "русский язык" - выделить из речи полное предложение (подлежащее, сказуемое, определение = предмет, действие, в чем особенность/отличия этого действия с этим предметом) и очистить речь от "мусора", который обычно сопровождает формулировку мысли (частицы, лишние обороты и т.д.)

2. несколько уточняющих вопросов

- на продукт - что будет результатом? для кого? как пощупать? чем померять?

- на новизну - были ли что-то подобное? в чем отличие от того, что есть? где есть аналоги? и т.п.

- на масштаб - единичное ли это решение или массовое? как тиражировать?

- на субъектность - какие субъекты участвуют? какова их роль

- на интерфейсы - с кем взаимодействовать? каким способом?

3. "видеть", когда чьи-то интересы явно бывают затронуты (обычно в этот момент возрастает эмоциональный фон)

Способы вывести за границы привычного

1. Распредмечивание - суть в том, чтобы участники не просто назвали какой-то объект, а детально описали его - его назначение, его функционал, его проблемные части, его понимание. Другие слова для этого действия - "декомпозиция". Дело в том, что мы воспринимаем обычно триаду: понятие, его определение и контекст в котором оно находится. Когда произносится только понятие, то часто создается иллюзия полного взаимопонимания. Между тем каждый из участников дал (про себя) своё определение и поместил (опять же про себя) в понятый ему контекст. Проговаривание помогает добраться до содержания.

2. Старая добрая технология "5 зачем?"

3. Изменение формы высказывания. Бывают ситуации, когда люди могут часами произносить слова так при этом ничего не сказав. Формат обрамления мыслей в речевые конструкции это позволяет. Установление требований к определенному порядку слов в предложении, или к приведению конкретных примеров, цифр, ответов на определенные типы вопросов заставляют человека переоформить мысль

4. Вывалить всё (излиться). Подход хорошо знакомый тем, кто работает в креативных областях или часто участвует в мозговых штурмах. Вначале предлагается просто высказать по теме все мысли (идеи, предложения, замечания), которые приходят в голову. Для этого устанавливается порог - скажем в 20. Если порог легко берется, то он повышается. В какой-то момент начинаются сложности с формулировками новых сущностей по заданной теме - вот тут-то и появляется новое.

5. Смена среды обитания. Помещение объекта, о котором говорит участник в другую среду - агрессивную или, напротив, совершенно лояльную ("плюшевую"). Часто помогают просто примеры из смежных отраслей (регионов, профессий).

6. Дополнение реальности - добавив к рассматриваемую объекту какую-то опцию, свойство и посмотреть, что получится.

7. Обращение взгляда в прошлое - построение "ретрофорсайта" - обзор изменений по теме, на то же количество лет, на которые обсуждается будущее.

8. Абсолютизация - доведение ситуации до абсурда, утрирование.

9. Предложение что-то сделать из той позиции, в которой себя обозначил участник, и проверяем вместе насколько это удобно.

10. Добавление дополнительных действующих лиц к предлагаемой участником ситуации.

11. Запрещение использования определенных понятий.

12. Изменение размерности объекта (ну или цвет, частоту, звук, расположение).

13. Изменение дробности объекта (целое/составное).

Способы модерации обсуждения, чтобы продвинуться вперед

- - метод свободных ассоциаций - предлагается каждому по очереди "подкинуть" одно слово, которое у них в голове характеризует объект форсайта (стратсессии), слова записываются на флипчарт, можно пройти с группой несколько кругов ответов... помимо прочего такое упражнение позволяет сразу проработать с группой границы объекта (смотри выше)
- - ассоциации к картинке - рисуется картинка, схематично отображающая объект обсуждения и группе предлагается назвать к нему как можно больше объяснений "на что это похоже"
- - рассказ и обсуждение с участникам какого-либо кейса из близкой к теме сессии области, там где у участников есть экспертиза, чтобы они могли ее проявить и тем самым проявить себя, а значит почувствовать увереннее и раскрепоститься
- - предложение участникам парадокса (по теме сессии), который они могли бы разобрать, обсудить, и заодно "выйти из рамок привычных представлений"
- - предложение участникам границ объекта сессии заведомо смещенных в сторону (меньше, больше, шире, уже)

Управляемый диалог: Спросил выслушал уточнил резюмировал

Эта коммуникативная техника конечно же разрабатывалась изначально для переговоров и продаж, но как каждая хорошая коммуникативная техника она может быть использована в любой беседе.

«4-фазная модель взаимопонимания»:

СПРОСИТЬ — ВЫСЛУШАТЬ — УТОЧНИТЬ — РЕЗЮМИРОВАТЬ

СПРОСИТЬ: Начинать с вопроса всегда полезно. Свое мнение вы уже знаете, а вот узнать чужое, еще не «измененное» вашим влиянием, можно, только задав вопрос!

- *Тот, кто задает вопрос, тот и контролирует ситуацию.*

ВЫСЛУШАТЬ: Но задавая вопрос, важно быть готовым выслушать всю информацию, не перебивая, тем самым получив полную картину — видение — от собеседника.

- *Слушайте внимательно! Внимательно — от слова внимать, т.е. вслушиваться, впитывать!*
- *Слушайте, что и как отвечают!*

УТОЧНИТЬ: Уточнение — это в первую очередь вопросы на более подробное, глубокое понимание, позволяющие узнать подробности и нюансы, отличия и особенности, разобраться, что же конкретно имеется в виду, о чем действительно идет речь. Т.е. увидеть НАСТОЯЩУЮ картину мира ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА!!!

- *- Уточни, пожалуйста, что имеется в виду?*
- *- Как это будет осуществляться?*
- *- Расскажи подробнее, что произошло?*
- *- Что уже сделано?*

РЕЗЮМИРОВАТЬ: Это краткое изложение основных моментов предыдущего разговора, его основных выводов, вариантов. Позволяет проверить, все ли помним, что уже сделано, обсуждено, и подвести итоги, а также сверить понимание языков общения собеседников.

Спасибо за методматериал Елене Стасовой

Дополнение. Модерация в длинную

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx0eWdsYXZueXxneDo0YmIwYzJhN2QyZjVlNmUz

Руководство по сопровождению проектных команд продолжительное время.

Это руководство было подготовлено в 2015 году, и представляет собой отдельный документ. Поэтому приводится в качестве ссылки.

Приложение 4. Схемы и модели в помощь наставнику

Наставник по своему усмотрению может применять любые аналогичные схемы, модели и инструменты, позволяющие команде прояснить имеющуюся ситуацию и увидеть следующий шаг работы.

Здесь намеренно не приведены инструменты переполняющие типовые руководства по управлению проектами.

Стадия предгенерации идей и генерации идей

Стадия до генерации идей – это самая, самая важная стадия работы с проектом. К сожалению, ни в одном стандарте управления проектами эта стадия не рассматривается. А собственно на ней определяются ответы на ключевые вопросы:

- Зачем делается проект? (то есть в какой дальнейшей деятельности, системе или среде будет употреблен результат проекта (каким бы они ни был).
- В чьих интересах делается проект? (кто воспользуется результатом и получит выгоду).

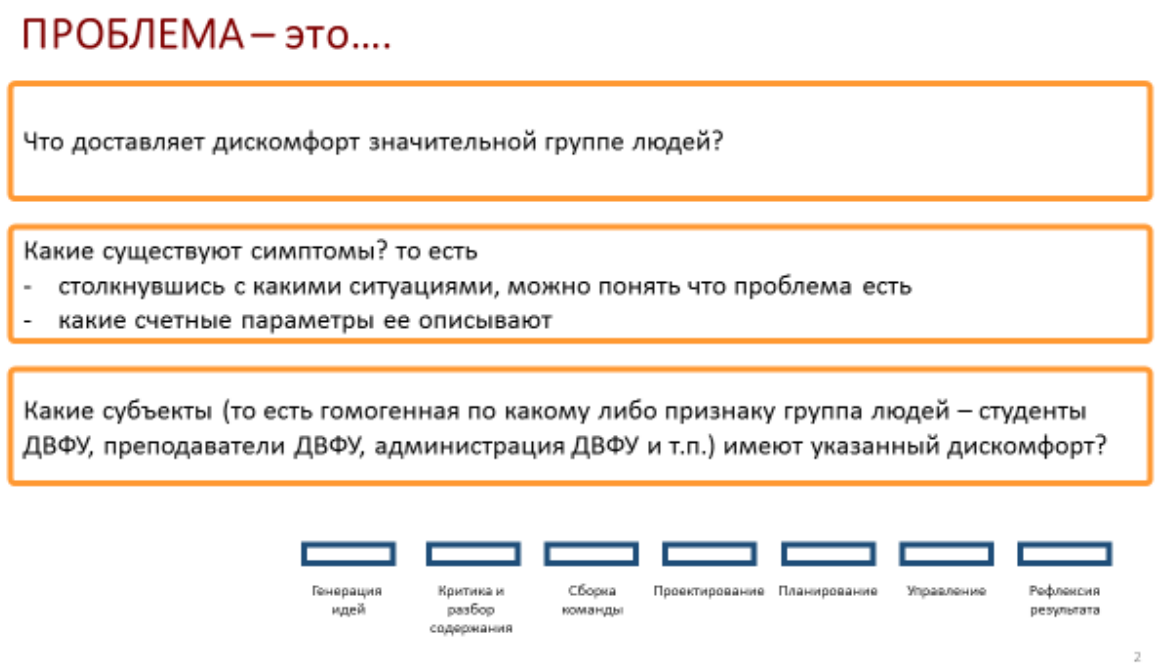
Чтобы получить ответы на эти вопросы надо увидеть в окружающем мире область (нишу, пространство для решения). Это может быть какое-то неудобство или дискомфорт в текущей деятельности, невозможность текущими средствами решить поставленную задачу или реализовать какое-то желание.

На стадии генерации идей уже происходит собственно выдвижение, отбор, сортировка, ранжирование гипотез о том:

- Как (каким способом) реализовать проект?
- Что делать?

Далее приводится несколько инструментов в работе на этих этапах. Этими инструментами поле возможностей не исчерпывается. Команда может применять любой. Наставник может рекомендовать свой, тот которым лучше владеет.

Рисунок 7 Что такое проблема?



Что не может быть признано проектом?

Наставник должен проговорить с командой, что не может быт признано проектом, а именно:

Действия, взятые по отдельности

- Сбор и структурирование информации по какой-либо теме:
    - Составление библиографических списков, интернет-сёрфинг, обзоров
    - Проведение опросов, проведение расчетов/обсчетов по заданной модели
- Проведение отдельных рабочих встреч, собраний, страт-сессий, коллоквиумов, семинаров и т.п.
- Написание статьи, подготовка фото-, видеорепортажа, подготовка презентации

Результат, не содержащий

- Продукт не имеет внешнего заказчика/пользователя (то есть потребителем результата является только то лицо, например преподаватель, который заказал проект)
- Продукт не имеет материальной составляющей (сайт, видео-ролик, приложение для мобильных устройств, прибор/устройство, событие)
- Продукт (образовательный) не приращивает имеющийся материал, не увеличивает степени свободы в освоении учебного материала
- Проект реализован без привлечения материала нескольких предметов, не задействованы различные навыки

А также работа выполнена в одиночку (а не командой)

Схема 9 полей разбора объекта или проблемы

Эта схема (см. выделенное синим) помогает рассуждать о продукте и результате проекта – выявить что «вчера» не удовлетворяло, что будет сделано «сегодня», и почему «завтра» будет лучше

Рисунок 8 Матрица 9 полей



Где может понадобиться? Этап – генерация идеи, критика содержания

Мозговой штурм, с помощью карточек

Этот подход позволяет ускорить и упростить процесс генерации идей, сократить время на их разбор (критику содержания)

1. Каждый участник команды самостоятельно пишет несколько карточек (например, по 3 штуки: существительные, глаголы, прилагательные), которые, по его мнению, будут отличать характеристики будущего продукта и/или потребительский опыт (взаимодействия с этим продуктом).
2. После этого участники по очереди выкладывают по одной карточке на поле (на стенку или на стол) и обсуждают какие получаются ассоциации, комбинации из уже выложенных карточек
3. Каждая ассоциация записывается
4. Когда карточки закончились, и группа перебрала все возможные/интересные комбинации ассоциаций, то группа приступает к обсуждению
5. Каждая ассоциация (идея) обсуждается с точки зрения
    a. Перспективности
    b. Простоты реализации
    c. Пользователей и т.д.

Где может понадобиться? Этап – до генерации, генерация идеи

Схема стейкхолдеров и степени их влияния

Эта простая картинка позволяет проектной команде понять где им искать поддержки, а кого надо будет переубеждать в своей правоте

Эту карту стейкхолдеров можно по своему усмотрению дополнять:

- Интересами стейкхолдеров и, собственно, что им необходимо предложить
- Ресурсами, которыми обладают конкретные заинтересованные лица
- Проектами, которые эти заинтересованные лица ведут (а значит можно что-то делать в рамках их проектов) и т.д.

На карте стейкхолдеров могут оказаться другие проектные команды.

Рисунок 9 Карта работы со стейкхолдерами



Где может понадобиться? Этап – критика содержания, прототипирование.

Модель Остервальдера для выявления пользы от продукта

Рисунок 10 Модель Остервальдера

Canvas Бизнес-модель А.Остервальдера - 3

Задачи потребителя *– это то, что потребители хотят осуществить в своей профессиональной или личной жизни. Например, ездить на работу.*

Проблемы потребителя *– это всё, что волнует потребителя до, во время и после выполнения задачи или просто мешает ее выполнить.*

Выгода *– это результаты и преимущества, которые желает получить потребитель*



Товары и услуги *- это перечень того, что вы предлагаете.*

Факторы помощи *– это описание того, как именно ваши товары и услуги помогают потребителям справляться с конкретными проблемами.*

Факторы выгоды *– это описание того, какую выгоду дают потребителю ваши товары и услуги*

96

Где может понадобиться? Этап – критика содержания, работа с прототипом

Матрицы задачи/работы и работы/ресурсы

Инструмент планирования и соотнесения, что и для чего понадобиться

МАТРИЦЫ: ЗАДАЧИ/РАБОТЫ, ЗАДАЧИ/РЕСУРСЫ

Для достижения цели, как правило, предстоит решить несколько задач

Чтобы правильно расставить приоритеты используют матрицы соответствия

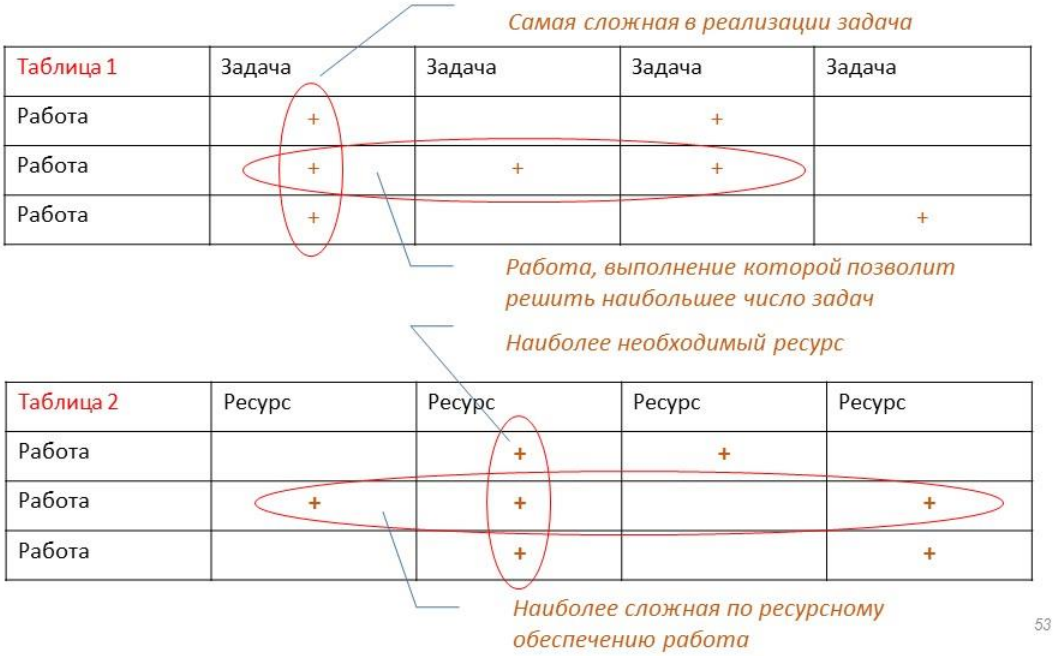


Таблица 1	Задача	Задача	Задача	Задача
Работа	+		+	
Работа	+	+	+	
Работа	+			+

Таблица 2	Ресурс	Ресурс	Ресурс	Ресурс
Работа		+	+	
Работа	+	+		+
Работа		+		+

Где может понадобиться? Этап – планирование

Приложение 5 Методические принципы, заложенные в руководство

- Схема проектной деятельности (см. в Руководстве)
- Жизненный цикл проекта (см. в Руководстве)
- Схема шага развития (см. материалы Фонда им. Г.П. Щедровицкого)
- Оптимизационная задача (см. учебник по математике)
- Колесо образования (разработка КСП)
- Командные роли в проекте (см. в Руководстве)
- Групповая динамика малых групп (см. Белбин и т.д.)
- Практика-теория-практика («чебурашка») – как основной подход к освоению материала
- Игропрактика и проектная работа – как сочетание пространства эксперимента, быстрой, дешевой ошибки и наращивания полезного содержания, создания продукта
- Командность – проектная команда является действующей единицей работы: успехи – успехи команды, неудачи – неудачи команды, наращиваемые компетенции – компетенции команды
- Сетевость – отсутствие «погон», взаимное перемешивание и обогащение, старт инициативы из любого места, взаимное опыление
- Три плоскости – работа с командой, работа над содержанием, освоение инструментов