

Андрей Вербицкий
Andrey.verbitsky@gmail.com

Управление ожиданиями

Управление ожиданиями заинтересованных лиц.

О чем будем говорить?

- Зачем надо управлять ожиданиями?
- Распознавание заинтересованных лиц.
- Поиск союзников и противников.
- Зачем нужны союзники?
- Что делать с противниками?
- Этапы работы. Подготовка к презентации решения.
- Обзор методов работы с заинтересованными лицами.

Зачем управлять ожиданиями?

Почему вы недовольны этим омлетом?

К истории вопроса...

- Возможность выполнить работу быстро и качественно не является решающей для успеха проекта
- Люди, принимающие решение о инициации проекта и люди, принимающие его результаты это пересекающиеся, но разные группы
- Понимание задач, целей и оценка ситуации индивидуальна для каждого человека
- Люди всегда ограниченно рациональны

Нет ничего постоянного

- Отношение к проекту может измениться под воздействием внешних или внутренних обстоятельств в течении всего периода времени проведения проекта, независимо от его успешности

У Британии нет постоянных врагов и постоянных друзей, а есть только постоянные интересы.

У. Черчилль

Виды заинтересованных лиц

Почему этот котенок так на меня смотрит?

С кем предстоит иметь дело?

- Инициаторы проекта
- Те, кто будут осуществлять
- Те, кого затронут результаты

- Те, кто непосредственно принимает решение
- Те, кто консультирует принимающих решение
- Те, кто косвенно влияет на лиц, принимающих решения
- Те, кто прямо влияет на лиц, принимающих решения

Инициаторы проекта

- Не все действительные инициаторы проекта являются «официальными инициаторами»
- Инициаторами проекта могут быть совершенно «посторонние» Заказчику люди – в этом случае интересы заказчика могут сильно отличаться от фактических задач проекта
- Инициаторы проекта заинтересованы в получении определенных результатов, но совсем не обязательно тех, которые записаны в ТЗ.

Исполнители проекта

- Среди исполнителей тоже могут быть как противники, так и союзники
- Исполнители со стороны Заказчика и со стороны Исполнителя – это две разные группы, требующие отдельного рассмотрения
- Как лица, работающие на проект – они вне зависимости от своей позиции обязательно до некоторой степени лояльны по отношению к проекту

Те, кого затронут результаты

- Самая сложная и трудно выявляемая группа, про которую чаще всего забывают
- Влияние проекта на этих людей может быть опосредованным, но очень существенным
- Наиболее частая причина срыва крупных проектов – игнорирование наличия данной группы

Те, кто принимает результаты

- Мотивация людей, принимающих результаты определяется их положением «относительно» проекта.
- При выделении их в особую группу существует опасно тем, что существует соблазн «потерять» из виду всех остальных

Поиск союзников и противников

Ты за меня или за медведя?

Карта сил

- Точно так же, как для того, что бы прийти из точки А в точку Б по незнакомой местности нужна карта, точно так же она нужна и для того, что бы привести проект к успешному завершению
- Иерархичность – обязательное свойство хорошей карты
- Карта сил - это динамический а не статический объект
- Цель работы с картой – приведение и поддержание ее в «положительном» для вас и проекта состоянии

Битва за ресурсы

- Первыми кандидатами в противники проекта будут те, кто мог бы сам использовать ресурсы, выделяемые на проект
- Собственная служба ИТ в любой компании ВСЕГДА потенциальный противник
- Сторонниками проекта будут те, кто получает дополнительные ресурсы от исполнения проекта

Политика

- Успешность крупного проекта всегда изменяет расстановку сил в компании Заказчика
- Смена руководства всегда чревата пересмотром решений, сделанных предыдущим – и часто не в пользу этих решений
- Сторонником проекта будут люди, чье влияние увеличится при его успехе, противниками те, чье влияние пострадает

Персоналии

- Личные амбиции и цели – еще один источник появления противников и сторонников для проекта

На что смотрим?

Треугольник виляния:

- Собственные причины
- Возможность осуществления
- Внешнее одобрение/оправдание



Зачем нужны союзники?

Щит или меч?

- Источник информации
- Агент влияния
- Средство давления

Важно: Союзников не достаточно получить, их надо удержать

Что делать с противниками?

Если враг не сдается, его...?

Убедить лучше, чем победить

- Сделать союзником
- Убедить сохранить нейтралитет
- Воздействовать для блокирования угрозы

Подготовка презентации.

Что важнее – сделать или презентовать?

О роли приоритетов

- Презентация результатов - возможно, самый важный этап работы
- На этапе презентации происходит основное число провалов
- Те, кто оценивает результат часто мало или ничего не знают о затраченных вами на него усилиях (да скорее всего - им это не важно)
- Презентация не должна быть сюрпризом

Практические методы работы.

Два метода, которыми вы умеете пользоваться лучше десяти, о которых вы слышали

Продажа проекта

- Люди совершают покупки по СВОИМ а не по ВАШИМ резонам
- Как бы ни был ваш проект хорош с вашей позиции – у «покупателя» проекта есть своя, и она для него важнее любых других
- Покупатель «покупает» не продукт, а представление о нем, соответствие своему концепту, экспириенс
- Win-Win единственный стабильный вариант договора, однако – он не всегда возможен

Переговоры

- Переговоры – всегда многошаговый процесс, требующий отдельной подготовки к каждому шагу
- Позиционные переговоры никогда не заканчиваются успехом
- Прежде чем приступить к переговорам – убедитесь, что вы разговариваете с «нужным человеком»
- Давление на переговорах допустимо, но требует очень осторожного применения
 - Слишком сильная угроза выглядит невыполнимой
 - Слишком слабая – не эффективна

Мотивация и стимуляция

- Мотивация и стимуляция это два совершенно различных, почти противоположных процесса
- Мотивация происходит через вовлечение
- Стимуляция происходит через воздействие

- Стимуляция по производимому эффекту сравнима с действием наркотика – требует постоянно увеличения дозы и в конце – разрушает организм.

Вопросы?

Андрей Вербицкий

Andrey.Verbitsky@gmail.com

