

Аутодафе
крупных
проектов

Евгений Овчаренко

«Мы все горели понемногу, когда-нибудь и где-нибудь»



Что внутри?

1. Чем чреваты крупные/сложные проекты?
2. Как определить, что у сотрудника есть тенденция к выгоранию?
3. Как понять, какая стадия и каковы причины
4. Что делать если “это” случилось?
5. Профилактика - наше все!

Плюсы и минусы крупных/сложных проектов

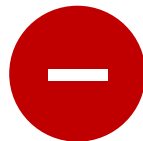


Интересный проект

Масштаб (скольким пользователям можно причинить пользу)

Крутая запись в резюме

Уникальный опыт



Забег на длинную дистанцию

Вероятность того, что “что то пойдет не так” стремится к 99%

Риск выгорания

Сложность и многогранность планирования

Кто в зоне риска?

{ **ВСЕ** }

но есть особая группа с определенными особенностями характера:

1. **Максимализм, желание делать все идеально правильно;**
2. **Повышенная ответственность и склонность приносить в жертву собственные интересы;**
3. **Мечтательность, которая иногда ведет к неадекватной оценке своих возможностей и способностей;**
4. **Склонность к идеализму.**

Представители творческих профессий. Причины кризиса в неверии в собственные силы. Особенно когда их талант не находит признания в обществе или получает отрицательные отзывы от критиков.

На самом деле, синдрому эмоционального выгорания может подвергнуться любой человек, не получающий одобрения и поддержки, но продолжающий перегружать себя работой.

Зоны риска
крупных проектов

Время

Люди

Руководители

Сотрудники

Мотивация

Не денежная

Денежная

Время

{ Проблема } → [Решение]

1

Долгий/сложный проект - то
необходимость длительное
время поддерживать высокий
темп работы

Есть спринтеры и есть стайеры. Лучше
брать стайеров, но если есть только
спринтеры - то необходимо их работу
организовать "кусочно - непрерывно"

2

День сурка. Появляется
ощущение, что проект никогда
не войдет в зону "свершилось".
Производительность падает,
наступает апатия.

Должна быть обязательно построена система
quick wins. Команда должна четко и ясно себе
представлять результат "части слона". Даны
ориентиры - на каком основании мы решаем,
что данная часть проекта завершена.

Время



Крупный проект - много стейкхолдеров, но не все они вовремя предоставляют требования.

a) Не вовремя предоставленные требования -> новый цикл переработки, но если они представлены достаточно поздно - то время, за которое нужно переделать - существенно сокращается (поднажмем?)

b) Отрицание функциональности или дизайн решения на этапе ввода IT (внедрения) - новый цикл переработки. И не факт, что предложенное решение органично ляжет на уже разработанную концепцию.

a)

I. Есть время аналитики, требование вне этого периода не принимаются в работу;

II. Да, но тогда время аналитики, проектирования и разработки сдвигается;

III. Если не сдвигать время - нужны дополнительные ресурсы.

b) Принятие решения о выходе из положения: "кастрировать" VS "сделать новый концепт за короткое время" (обычно принимается в стрессовом состоянии.)

3

Мотивация

{ Проблема } → [Решение]

1

{ С течением проекта - мотивация выдавать качественные решения снижается.

}

→

[

Оценка/самооценка качества решений, использование резервов на проработку

]

2

{ Человек устает

}

→

[

Четко понимать границу, после которой идет явное снижение производительности. Мониторить ее приближение, во время давать отдых/положительные эмоции

]

3

{ Сотрудник начинает считать, что вознаграждение не соответствует тому количеству энергии, которую он отдает проекту

}

→

[

Есть не только денежная мотивация, иметь понимание что может выровнять эмоциональную оценку процесса.

]

Мотивация

{ Проблема } → [Решение]

- 4 { Зачастую не может сходить в отпуск, пока не закончился проект } → [Планирование отпуска - часть планирования проекта!]
- 5 { Обучение? под вопросом. Отсутствие возможности (желания) самообучения, чтения новостей по специальности, участия в конференциях } → [Планирование обучения и выделение времени на сампо - также часть планирования проекта]
- 6 { Атмосфера в подразделении насыщается негативом (не бывает, чтобы все было гладко) } → [Мониторинг, корректирующие мероприятия, обратная связь, что есть прогресс]
- 7 { Нарушается баланс доверия друг к другу } → [Корпоративная культура и немного эмпатии]

Сотрудник

{ Проблема } → [Решение]

1

Надежным сотрудником начинают затыкать "дыры" не по профилю.

→

Каждый должен выполнять свою, определенную в рамках проекта функцию. Если делегировать некому, то должны быть четко определены сроки этой задачи и критерии выхода из ситуации.

2

Большой проект - обычно сложная область знаний. Сотрудник "вращается" глубоко и его сложно кем то заменить. Проблема "ключевых" сотрудников.

→

Кроме РМ в проекте должен участвовать другой специалист для: вторая голова и подстраховки на случай болезни, отпуска и форс - мажорных обстоятельств. Чем выше риски связанные с этой проблемой, тем более отчуждаемые должны быть результаты работы.

3

Вовлечено много сотрудников, сложность организации "органичной" последовательности перехода фокуса проекта. Зависимость от предыдущего сотрудника - может быть не согласен либо с результатом, либо с методом передачи знаний.

→

Обязательно проговаривать на старте проекта - как и при каких условиях фокус переходит с одной деятельности на другую (этапы проекта), в каком виде передаются знания и организовывать промежуточные обсуждения с привлечением следующего специалиста и РМ.

Сотрудник

{ Проблема } → [Решение]

4

Зачастую необходимо “проксировать” - ставить задачи на других сотрудников. Но потом результат необходимо принимать. По каким критериям? в какие сроки? time management (у специалиста этот скил обычно развит хуже, так как его работа подразумевает "поток" который необходимо как то прерывать, чтобы ставить/проверять задачи других специалистов)



Необходимо понимать какой у кого уровень управления временем и делегирования. Наблюдать и во время помогать организовать нужную рутину.

5

Устаревание знаний и умений без притока новых знаний



Необходимо минимизировать время на поиски информации. Планировать работу так, чтобы возможность обновления знаний была доступна, хотя бы в минимальной конфигурации

6

Ставится под угрозу продвижение по карьерной лестнице



Всегда необходимо быть прямым в вопросе карьерного роста. Если он не предусмотрен, то должен быть ему заместитель.

Руководство

{ Проблема } → [Решение]

1

Необходимо все время фокусироваться на проектной деятельности (а что если это текущая деятельность? а проектов то не один.. десяток)

→

Нотификаторы и напоминатели.
Автоматизация процесса управления дедлайнами

2

“Мнение Ивана Ивановича”?

а) Либо доказываем, что оно не может быть принято по какой то причине и отказываемся его принимать

б) Принимаем... но вероятно решение может изменить концепт

→

“Мнение Ивана Ивановича”?

а) Доказательная база должна быть построена в терминах “Ивана Ивановича”.

б) Да, но .. факторы, которые изменятся при принятии данного решения

Руководство

{ Проблема } → [Решение]

3

Постановка задачи сотруднику, у которого необходимое умение не достаточно хорошо развито.

→

Знать сильные и слабые стороны своих сотрудников, давать критические задачи "по плечу" или "на вырост" но в той сфере, где находятся основные сильные стороны. Слабые стороны развивать на "не критических" задачах.

4

Сложность "пробивания" решения по инстанциям - гарантирует недостаточность времени на реализацию. Отсюда либо корявое внедрение, либо проблемы со сроками.

→

Чем четче определены риски на старте проекта и расписаны методы реагирования - тем меньше вероятность появления проблем в течение проекта.

Стадии выгорания

1. **“МЕДОВЫЙ МЕСЯЦ”**. Изначальный энтузиазм работника под воздействием постоянных стрессовых ситуаций постепенно снижается, а работа начинает казаться все менее интересной.
2. **“НЕХВАТКА ТОПЛИВА”**. Появляются первые признаки эмоционального выгорания; апатия, нарушения сна, повышенная утомляемость. Работник трудится менее продуктивно, начинает дистанцироваться от собственных профессиональных обязанностей.
3. **“ХРОНИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ”**. Хроническая раздражительность, синдром хронической усталости, подавленность протекают на фоне ухудшения физического состояния (снижение иммунитета, обострение хронических заболеваний и т.д.)
4. **“КРИЗИС”**. У человека к этому времени, скорее всего, уже развились некие хронические патологии, что приводит к еще большему снижению работоспособности. Психологические симптомы также усиливаются.
5. **“ПРОБИВАНИЕ СТЕНЫ”**. Проблемы физического и психологического плана обостряются настолько, что возможно развитие тяжелых, угрожающих жизни состояний.

Развитие синдрома эмоционального выгорания у каждого человека происходит индивидуально. Это процесс в большей степени зависит от профессиональных условий, а также личностных особенностей.

Джеррольд С. Гринберг **Управление стрессом 7-е издание** Серия «Мастера психологии» Перевели с английского Л, Гительман, М. Потапова **Гринберг** Дж. Г85 Управление стрессом. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).



Как определить?

1. Наблюдать:

- a. Включите в рутину деятельности простейшие опросники в шкале от 0 до 10 - "Моя продуктивность", "Мое настроение", "Климат в коллективе", "Мой энтузиазм" (набор аватарок для коллективного чата?), подарите сотрудникам находящимся в зоне риска календарик настроений "Я сегодня радостный бегемот" или "Я сегодня грустный жираф".
- b. При выявлении признаков выгорания - поговорить с сотрудником - предложить выходы из создавшейся ситуации.
- c. На стандартных еженедельных статусах собирать обратную связь о том, как сотрудники чувствуют себя в процессе работы. Отработав наиболее острые стрессеры - сможете управлять настроением команды.

2. Опирайтесь на динамику, а не на "выбросы"

3. Собирать "признаки" и "рецепты" для своей команды.



Что делать?

1. Формируйте правильное планирование деятельности с учетом степени “изношенности” сотрудника. Одним из обязательных атрибутов в стандартной таблице рисков может быть указано выгорание.
2. Визуализируйте план проекта с фазами, целями и что получит пользователь от реализации. Видим куда движемся, видим что получается, видим какой результат на каком этапе реализуется и что с этого будет иметь потребитель.
3. Попробуйте расшарить свое хобби на коллектив: с одной стороны это позволит повысить социальную значимость вашего увлечения, с другой - в коллективе сложится более доверительные отношения. Каждый сможет примерить роль лидера/ведущего.
4. Корпоративный выход на мероприятия (тусовка, концерт, пейнтбол, шашлыки, ...)
5. Правильно отдыхайте. Обязательно разгружайте голову!
6. Обязательно уделяйте время на то, что приносит вам положительные эмоции (хобби, спорт, etc)
7. Походите на интервью - это дает возможность сказать про себя хорошее, что повышает тонус :)

Вопросы?



Евгений Овчаренко

evgenovch@live.ru