

Рэндалл Инглунд, Альфонсо Бусеро

**РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРОЕКТОВ.  
ВСЕ НАВЫКИ,  
НЕОБХОДИМЫЕ  
ДЛЯ РАБОТЫ**

**Рэндалл Инглунд  
Альфонсо Бусеро  
Руководитель  
проектов. Все навыки,  
необходимые для работы**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=36623006](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36623006)*

*Рэндалл Инглунд, Альфонсо Бусеро. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

*2018*

*ISBN 978-5-00117-591-9*

### **Аннотация**

Хорошо структурированное пособие по развитию всех необходимых навыков проектного менеджера, в том числе «мягких» (soft skills). Изучив проверенные подходы PMI, вы найдете то, что поднимет вашу продуктивность, сформируете план личного и профессионального развития.

Эта книга необходима руководителям проектов, программ и портфелей во всех дисциплинах и отраслях.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Предисловие                                     | 5  |
| Актуальность                                    | 6  |
| Целевая аудитория                               | 9  |
| Замысел и применение                            | 11 |
| Источники                                       | 14 |
| Введение  | 18 |
| План  | 19 |
| Визуализация                                    | 23 |
| Глава 1. Лидерство и управленческие навыки      | 31 |
| Возглавлять или управлять?                      | 34 |
| Что такое успех проекта?                        | 36 |
| Станьте собственным руководителем               | 38 |
| Правильно ли вы делегируете обязанности?        | 44 |
| Личный пример                                   | 46 |
| Управление своим руководителем                  | 49 |
| Роль харизмы в менеджменте проектов             | 53 |
| Эмпатичный менеджмент проектов                  | 57 |
| Обучаемость менеджеров проектов                 | 60 |
| Любите свой проект и уважайте членов<br>команды | 62 |
| Качества эффективных лидеров                    | 68 |
| Конец ознакомительного фрагмента.               | 73 |

**Рэндалл Инглунд,  
Альфонсо Бусеро  
Руководитель  
проектов. Все навыки,  
необходимые для работы**

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Management Concepts, Inc., 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

# Предисловие

Квалифицированный руководитель проектов обладает ключевыми навыками работы с людьми, а также организационными и техническими навыками. Успех в любой сфере во многом зависит от выполнения проектов профессиональными менеджерами и командой при поддержке эффективных спонсоров. Полный спектр нужных навыков позволяет выделяться на общем фоне и достигать оптимальных результатов.

Цель этой книги – помочь развить полный набор навыков тем, кто хочет преуспеть в современной конкурентной среде. Для того чтобы показать, какие навыки нужны, мы используем метод сторителлинга и на реальных примерах моделируем их применение. Мы стараемся мотивировать читателя стремиться к точному сочетанию жестких профессиональных навыков и мягких навыков убеждения, которые помогают сформировать среду, поддерживающую максимальный успех проекта. Наша цель – чтобы читатели стали лидерами и менеджерами в проектной среде и за ее пределами.

# Актуальность

Многие профессионалы повышают свое мастерство с помощью качественного образования и опыта работы. Однако приходит время, когда, чтобы продвигаться к следующему уровню производительности, требуются расширенный набор навыков и новая точка зрения на работу с людьми. Как преодолеть это плато? Наша книга предлагает продуманный цельный подход. Для того чтобы описать разнообразные сочетания навыков, необходимых профессионалу, мы используем аналогии из органической химии. Эти знания можно немедленно пустить в дело.

Если вы хотите прогрессировать лично и профессионально как менеджер проектов, необходим план. Мы надеемся, что эта книга подскажет, как его сформулировать и достичь целей вашего развития.

Люди позволяют влиять на себя многим «врагам перемен». Таковы фразы «это еще не придумали», «я слишком занят», «у меня мало времени», а также когнитивная слепота, которая подавляет адаптацию наилучших лидерских и управленческих практик. Некоторые из этих установок укоренились в нашем сознании в течение жизни. Мы не в состоянии повлиять на стереотипы, но можем изменить тех, кто в них верит. Для этого нужно запустить внутренние мотивационные двигатели. Следующий шаг – на практике приме-

нить системный подход: простой, мощный и универсально эффективный, который даст потрясающие результаты.

Одну из целей этой книги изначально сформулировал наш коллега доктор Роберт Лауридсен, когда описывал задачу консалтинга как «достижение конкурентного преимущества в эпоху взаимодействия... улучшение способов, с помощью которых люди взаимодействуют во имя достижения общих целей». Помимо того, у нас была цель написать книгу, которая пригодилась бы нам самим в начале наших карьер. Она охватывает темы, необходимые для успешного продвижения, которые не освещают на профессиональных курсах: умение ладить с другими, манипулировать руководством, вести переговоры, продавать, разрешать конфликты.

Вы, возможно, не в курсе, что ваше текущее мировоззрение снижает вашу эффективность. Эта книга проведет вас через все этапы принятия, адаптации и применения нового подхода. Изменение образа мыслей и действий обеспечит более надежные, своевременные и качественные результаты. Так будет, потому что настоящие руководители проектов применяют все навыки лидерства, влияния, продаж и переговоров, которые ранее вы упускали из виду или применяли недостаточно активно. Сознательно используя их, вы улучшите свои компетенции и достигнете результатов, которые до этого вам не давались, придете к более высокому уровню личного удовлетворения и профессионального роста.

Эта книга нужна менеджерам проектов, потому что отве-

чает на вопрос «Где найти реальные примеры и исследования, объясняющие и иллюстрирующие мягкие навыки менеджмента, управления, лидерства и бизнеса?» С нашей точки зрения, все дело в обращении с людьми.

# Целевая аудитория

Аудиторией этой книги являются прежде всего менеджеры проектов, программ и портфелей во всех дисциплинах и отраслях, коммерческих, некоммерческих, государственных. Заметим, что Институт управления проектами – это более 350 тысяч участников по всему миру.

Это и новички в профессии менеджера проектов, программ или портфелей, которые ищут букварь, чтобы двигаться в нужном направлении. Это и те, кто имеет некоторый опыт и хочет быстрее двигаться вперед. И люди с богатым опытом, которые поняли, что на повестке дня новое начало и изменение мировоззрения, к чему, возможно, привели сокращение, смена работы или иной переходный период.

Вторая категория наших читателей – это специалисты, эксперты по теме (Subject Matter Experts, SME), члены команд проектов, руководители менеджеров проектов, спонсоры и др. Они могут быть новичками в своей роли и не до конца понимать, во что ввязались. Как общаться с подчиненными, каковы их роли и ожидания специалистов, с которыми вы работаете?

А еще есть опытные специалисты, которые ищут передовые практики, способные улучшить их собственную производительность. Эта аудитория даже больше, чем аудитория менеджеров проектов. Мы надеемся, что опыт, полученный

благодаря нашей книге, подвигнет рекомендовать ее более широкому кругу читателей.

# Замысел и применение

Шаг за шагом мы покажем, как принимать, адаптировать и применять более совершенный подход к управлению, чтобы прийти к надежным, своевременным и качественным результатам. Вы сможете творить чудеса, достичь лучших результатов благодаря изменению своего мировоззрения. Наши концепции универсальны, сильны, их легко понять и можно сразу применить, не разбираясь со сложными моделями.

Возможно, вы уже знаете, *что* должны делать, но по ряду причин не делаете этого. Эта книга объяснит, *почему* так происходит и *как* быть. Практичность нашего подхода демонстрируется на исследованиях и примерах реальных людей, применяющих наши концепции. Преграды могут быть связаны с вашей средой, руководством, бизнесом – со всем, что тормозит проекты, вызывает перерасход ресурсов, снижает качество или приводит к тому, что полученные результаты не соответствуют требованиям. Эта книга продемонстрирует способы полностью изучить ситуацию и найти новые решения или применить по-другому старые.

Вы ищете способ перейти от хорошего качества к отличному? Требуются принципиально новые навыки и мировоззрение, чтобы повысить свою эффективность как менеджера проектов или спонсора? Эта книга станет вашим руковод-

ством по развитию лидерства, обучению, мотивации личного и профессионального роста. Примеры других людей покажут, как применять эти практики по всей организации, на всех уровнях, особенно в политически заряженных ситуациях. Вы узнаете, как творчески использовать мягкие навыки менеджмента проектов, организации среды, лидерства, ведения переговоров и убеждения. Наша задача – интегрировать знания и навыки, важные для удовлетворенности и заданных результатов.

Мы предпочитаем академическим моделям сторителлинг, основанный на личном опыте. В этой книге поделились своими историями люди с различным культурным багажом, так что она подойдет людям разных профессий и разных стран, которые стараются понять, как работать друг с другом.

Эта книга подходит для самостоятельного обучения; в поисках новых идей к ней можно возвращаться снова и снова как к справочнику; она будет интересна книжным клубам, где люди обмениваются опытом; университетам и компаниям, организующим тренинги по менеджменту и лидерству; ее также могут использовать консультанты на семинарах, которые проводятся по всему миру.

Мы обнаружили, что реакция аудитории по всему миру на наши презентации, семинары и блоги отличается душевностью. Люди замечают нашу страсть и «правду». Наша энергия и энтузиазм служат стимулом для них. Одна участница семинара отметила, что эти идеи и стиль изложения превра-

щают концепции из «чего-то заумного» в то, что можно использовать «прямо здесь», снабжают инструментами и подталкивают к действию. И вы не найдете никого другого, кто за 70 лет работы (если сложить вместе) узнал столько историй и смешных примеров и готов поделиться ими.

# Источники

Некоторые материалы этой книги не новы, однако основная новизна состоит в том, что мы показываем, как применять навыки, описываемые широким кругом дисциплин; как это обеспечивает большой успех в реализации проектов. Наша цель – предложить свежее, позитивное, мотивирующее и полезное руководство.

Мы, авторы, владеем навыками критической обратной связи, полученными благодаря опыту и систематическому применению наших знаний, и делимся ею с участниками наших мастер-классов, курсов и консультаций. Этот экспериментальный подход пронизывает нашу книгу. В ней сочетаются теория и практика, юмор и страсть, концепции и примеры, взятые не только из обширного опыта авторов, но и из опыта других исследователей. Среди них самые талантливые люди в мире, с которыми мы познакомились в ходе многочисленных проектов, семинаров и конференций.

Накоплена огромная база знаний и опыта, который можно использовать как в менеджменте в целом, так и в менеджменте проектов. Далеко не все книги обращаются к полному набору навыков, необходимых менеджерам проектов для достижения успеха в сегодняшней обстановке: например, не рассказывают о социальных и эмоциональных навыках. Куда обратиться читателю, чтобы разобраться во всем этом?

Эта книга сочетает технический, поведенческий и системный подходы к описанию менеджмента проектов и дополняет его уникальными и интересными примерами. Она основана на нашей предыдущей работе – Environment for Successful Projects – и может считаться ее расширением. Она сводит воедино навыки из книги Successful Compleat Upper Manager.

Элементы управления изменениями, поддержки вышестоящего руководства и позиции менеджера описаны в книге Creating the Project Office, Project Sponsorship, and Today Is a Good Day. Эта книга также дополняет главы, написанные для других книг, например Organizational Project Management и Advising Upwards, а также многие работы, которые мы представляли на встречах PMI<sup>1</sup> и других конференциях профессиональных ассоциаций. Мы также использовали материалы, опубликованные на [blog.projectconnections.com](http://blog.projectconnections.com) и других сайтах. Дополнительные инструменты, анкеты, таблицы, практические рекомендации и примеры есть в книге-путеводителе The Complete Project Manager: Toolkit of Practices.

При создании этой книги мы использовали материалы изданий «От хорошего к великому»<sup>2</sup>, «В поисках совершен-

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, PMI – Институт управления проектами, всемирная некоммерческая профессиональная организация по управлению проектами. Прим. ред.

<sup>2</sup> Джим Коллинз. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

ства»<sup>3</sup>, а также «Преодоление пропасти»<sup>4</sup> и *Soul at Work*, чтобы показать, что менеджер проектов, программы или портфелей, стремясь к профессиональному и личному росту, может применить широкий набор концепций.

Вопреки мнению наших редакторов, мы выступали с позиций разных лиц и смешивали интонации. Мы говорим от первого лица – «мы», излагая убеждения, которых придерживаемся оба. Пишем «Инглунд» и «Бусеро» и используем первое лицо «я», когда делимся личными примерами. Говорим о «квалифицированном менеджере проектов» в третьем лице, описывая идеальные характеристики. Прибегаем ко второму лицу – «вы», когда делимся советами с вами, читателем. Просим прощения за такую неразбериху и надеемся, что благодаря этому объяснению вам будет все понятно.

Мы предполагаем, что вы взяли эту книгу, поставив перед собой ряд основных задач.

- Изменить свое представление о необходимых навыках, чтобы поднять собственную продуктивность без отрыва от производства.
- Научиться применять различные подходы, основанные на примерах и исследованиях, к лидерству и менеджменту

---

<sup>3</sup> Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Пабlishер, 2017.

<sup>4</sup> [Джефффри Мур. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

проектов.

- Осознать, что и как нужно сделать, чтобы достичь лучших результатов.
- Развивать профессиональную карьеру менеджера проектов или программ.

Мы не обещаем полностью раскрыть темы, которые рассматриваем. Содержание этой книги не является исчерпывающим описанием «квалифицированного менеджера проектов», а наши идеи не единственный путь к успеху. Мы предлагаем точки зрения, основанные на собственном опыте. И будем рады, если вы поделитесь с нами своим опытом.

*Рэндалл Инглунд, США*

[www.englundpmc.com](http://www.englundpmc.com)

*Альфонсо Бусеро, Испания*

[www.abucero.com](http://www.abucero.com)

# Введение

Квалифицированный менеджер проектов обладает ключевыми навыками работы с людьми, а также организационными и техническими навыками.

# План

В каждой главе мы делимся мыслями и примерами, посвященными определенному навыку. Вот план нашего руководства.

- **Лидерство / управление.** Навыки лидерства и управления – это те жизненно важные, концептуальные деловые компетенции, которые так необходимы тем, чей статус позволяет влиять на коллег, членов команды, руководство, клиентов и прочих. К ним относятся харизма, обучаемость и смелость, а также делегирование, умение слушать и навыки построения отношений.

- **Личные качества.** Личные качества в данном случае – это компетенции в области взаимодействия с людьми. Квалифицированный менеджер проекта обладает определенными склонностями, позицией и способностью к неформальному общению, что позволяет эффективно и результативно взаимодействовать с людьми.

- **Роль юмора и шуток.** Мы выступаем за юмор и шутки, потому что они делают работу более эффективной, продуктивной и запоминающейся. Набор инструментов менеджера будет более совершенным, если на повестке каждого дня – радость и каждый день слышится смех.

- **Навыки менеджера проектов.** Основы навыков ме-

неджера проектов изложены в Руководстве PMI по основам знаний для менеджеров проектов. Мы дополнили его идеями и примерами, чтобы помочь квалифицированным менеджерам проектов разобраться и применять РМВОК<sup>®5</sup>.

- **Навыки управления средой.** Квалифицированный менеджер проектов может добиться систематического значительного прогресса, сконцентрировавшись в первую очередь на создании обстановки, стимулирующей реализацию проектов.

- **Организаторские навыки.** Перед квалифицированными менеджерами проектов стоит задача не только управлять процессами менеджмента проектов, но и заниматься ими в рамках «зеленых» организаций, то есть таких, которые поощряют проектную работу. «Зеленая» организация, в отличие от «токсичной», приспособлена не только для выживания, но и для процветания даже в сложные времена.

- **Навыки ведения переговоров.** Результаты проекта зависят от договоренностей. В ваших интересах, а также в интересах компании и команды учитывать, что навык ведения переговоров необходим, и усердно применять его.

- **Политические навыки.** Квалифицированные менеджеры проектов понимают структуру власти в организации.

---

<sup>5</sup> Project Management Body of Knowledge, PMBoK – «Свод знаний по управлению проектами», американский национальный стандарт, представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. PMI использует этот документ в качестве основного справочного материала для своих программ по профессиональному развитию. *Прим. ред.*

Влияние зарождается в умах и сердцах людей, и власть больше зависит от ее признания, чем авторитета. Чтобы быть эффективными, менеджеры проектов должны быть политически чувствительными.

- **Навыки разрешения конфликтов.** В самых важных для нас ситуациях мы часто работаем хуже всего. Учитесь оценивать конфликты, реагировать на них и вести обучающие переговоры. Радуйтесь конструктивному противодействию.

- **Навыки продаж.** Вам следует помнить, что жизненный цикл проекта всегда является частью цикла продаж. Не становитесь жертвой упущенных продаж или возможностей. Примите процесс продаж как честный способ добиться необходимых обязательств, достойный квалифицированного менеджера проекта.

- **Навыки управления изменениями.** Невозможно двигаться вперед и одновременно оставаться на месте. Ключ к успешной работе с изменениями в том, чтобы хорошо к ним относиться и готовиться к встрече с ними. Вам нужно понимать процесс управления изменениями.

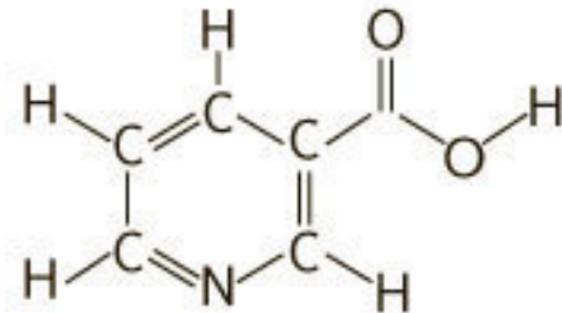
- **Знание рынка / потребителей.** У всех проектов есть заказчики. Квалифицированные менеджеры проектов заботятся о том, чтобы понимать рыночные силы и проблемы удовлетворения потребителей. Применяйте лидерство как служение. Во всех взаимодействиях используйте этичные методы.

- **Заключение.** Интегрировав ключевые концепции через сторителлинг, вы сможете сформировать более полную картину своей роли, возможно, создав отдел проектирования из одного человека (Project Office of One, POO). Проведите субъективную оценку своих навыков.

В этой книге мы подчеркиваем важность позитивного отношения: такой подход помогает организации достичь успеха в проектной деятельности.

# Визуализация

Для того чтобы подчеркнуть ключевые компоненты квалифицированного менеджера проектов, мы используем структуру сложной молекулы в качестве метафоры (благодарим [Wikipedia.org](https://www.wikipedia.org) и приносим свои извинения специалистам-химикам) (рис. I.1).



**Рис. I.1.** Молекулярное соединение

*Органическая химия – раздел химии, изучающий соединения углерода, их структуру, свойства, реакции, а также методы синтеза соединений углерода с другими элементами.*

*Органические соединения различаются по своей структуре. Спектр применений органических соединений огромен. Они образуют основу множества веществ и почти всех процессов живых организмов либо являются их важными эле-*

ментами.

Точно так же менеджмент проектов – это применение знаний, навыков и техник, позволяющее эффективно и успешно реализовывать проекты. Это стратегическая компетенция организаций, благодаря которой они могут связать результаты проектов с задачами бизнеса и преуспевать на конкурентном рынке. Фокус менеджмента проектов определяется ролью, ресурсами и расписанием каждого проекта. Ценность менеджмента проектов подчеркивается мировым развитием менеджмента проектов в качестве признанной и стратегической компетенции во всех индустриях и организациях, а также его развитием как учебной дисциплины и направления карьерного роста.

*Молекулы органических соединений часто характеризуются более высоким уровнем сложности, чем полностью неорганические соединения, так что синтез органических соединений стал одной из самых важных областей химии. Биохимия – химия живых организмов, их структуры и взаимодействий в контролируемой среде и внутри живых систем – открывает новую, невероятную по своему масштабу главу органической химии. Биохимия как органическая химия в первую очередь фокусируется на соединениях, содержащих углерод.*

Менеджмент проектов посвящен людям, и нас поражает невероятная глубина интересов, стилей, подходов и интерактивная динамика, которая открывается, когда мы пытаем-

ся работать на общеорганизационном уровне. Каждый день приносит новые вызовы, внезапные события и инновации. При этом нельзя забывать о том, что мы, существа, работающие на углероде, невероятно талантливы, но редко идеальны.

*Важнейшим открытием органической химии явилась концепция химической структуры, в которой атомы углерода соединяются друг с другом, образуя углеродную решетку... точная схема атомных связей может быть разгадана благодаря умелой интерпретации соответствующих химических реакций.*

Неформально менеджментом проектов занимались всегда. Но как профессия он начал формироваться только в середине XX века. Руководство PMI к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK<sup>®</sup> Guide)<sup>6</sup> описывает повторяющиеся элементы всякого проекта. Это пять групп процессов: инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. И девять областей знания: управление интеграцией проекта; управление содержанием проекта, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление рисками, управление закупками, управление заинтересованными сторонами. Это руководство предлагает базовую структуру развития навы-

---

<sup>6</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBOK. М.: Олимп-Бизнес, 2018.

ков менеджмента проектов, но, чтобы достичь прорыва в производительности, критически необходима связь с другими дисциплинами: развитием организаций, продажами и переговорами.

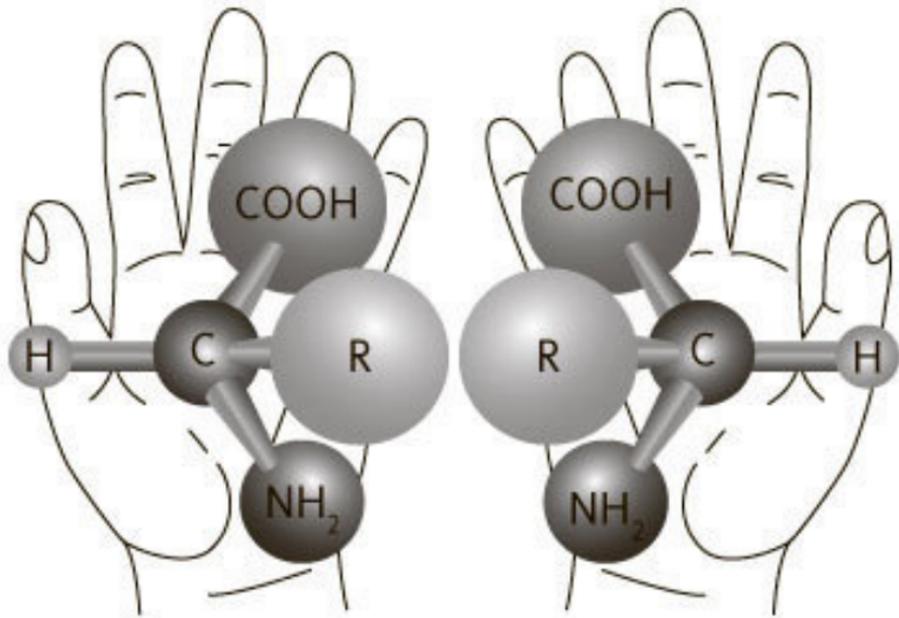
*Первые открытия органических реакций и их применение часто были случайными. Затем начались систематические исследования органических соединений, за которыми последовал синтез крайне сложных молекул с помощью многоступенчатых процедур. Синтез сложных природных соединений постепенно становился все изощреннее и наконец достиг коммерциализации. Он принес значительные доходы фармацевтической отрасли. Сложность синтеза продолжает возрастать.*

Стихийные менеджеры проектов – люди, которые пришли в профессию, почти ничего не зная о ее процессах и процедурах, – были и будут всегда. Руководство РМВОК® повысило узнаваемость профессии и заложило основания для достижения результатов высочайшего качества.

Круг профессий и отраслей, в которых признают достоинства дисциплинированного подхода менеджмента проектов к получению результатов, постоянно расширяется. Это вызывает потребность в пересмотре традиционных процессов и увеличивает спрос на профессионалов с разнообразными навыками, способных действовать в сложной обстановке. Лидеры с выдающимися навыками способны сплавить разрозненную группу людей в новую организацию благодаря ор-

ганическому росту или слияниям, а затем эти группы могут породить новаторские или инновационные решения.

*Сегодня целью новых исследований стали химические соединения, имеющие одинаковое строение, но отличающиеся пространственным расположением атомов. Стереои́зомеры имеют одинаковую конституцию, но различные конфигурацию и/или расположение (рис. 1.2). Пример стереометрии – человеческие руки. Они имеют сходные физические параметры, за исключением направления их вращения. Два соединения, являющихся отражениями друг друга, имеют одинаковые физические качества, за исключением направления, в котором они вращаются, и того, как они взаимодействуют с другими соединениями. Они могут вызывать существенно различающиеся биологические эффекты.*



**Рис. I.2.** Молекулы-стереоизомеры

Данное описание, как никакое другое, подходит для менеджмента проектов, программ и портфелей.

*В отличие от многих неорганических веществ, органические соединения, как правило, плавятся, и многие горят. Их точки плавления и горения коррелируют с полярностью молекул и их молекулярным весом. Органические соединения, как правило, не очень устойчивы при температуре выше 300 °С.*

Такова жизнь. У людей есть свои пределы, и когда мы их достигаем, то полностью разрушаемся – «плавимся» или

сгораем в эмоциональном срыве. Эти реакции связаны как с естественными склонностями, так и с умением личности справляться с жизненными трудностями. Квалифицированные менеджеры проектов способны сохранять большую стабильность.

*Жизнь на Земле существует благодаря левосторонним аминокислотам, которые возникли на основе сходных кислот, сформировавшихся в космосе и попавших на Землю вместе с метеоритами. Почему аминокислоты в космосе закручивались влево? Никто этого не знает, но известно, что радиация также существует в левосторонней и правосторонней формах.*

Если сконцентрироваться на чем-то одном и провести исследование, то можно прийти к новым открытиям. Возможно ли создать правосторонние молекулы? Кто знает! Вполне может быть, ведь такие существуют. Так же безграничны и возможности квалифицированных менеджеров проектов, стремящихся развить новые навыки. Профессия менеджера проекта, программы и портфелей лишь обогатится благодаря такому стремлению.

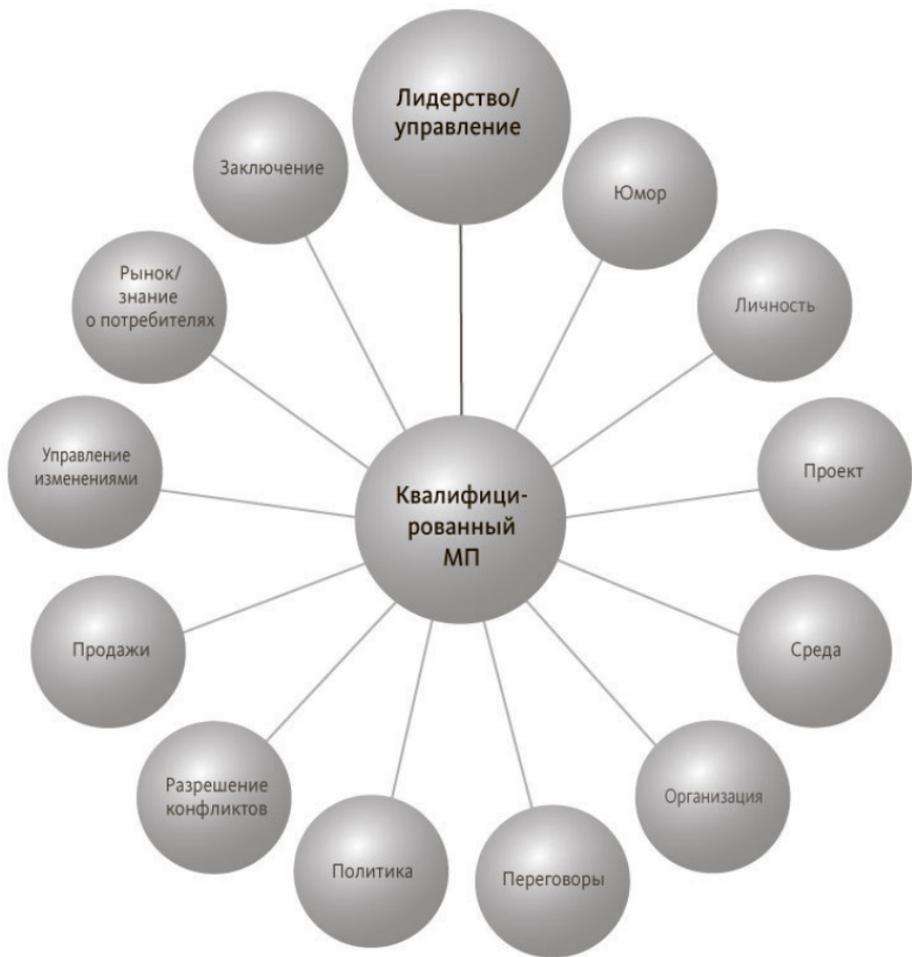
Вы можете использовать рис. 1.3 в качестве руководства или плана пути к созданию собственной комбинации «молекул» – вашего набора навыков менеджера проектов.



**Рис. 1.3.** «Молекула» квалифицированного менеджера проектов

# Глава 1. Лидерство и управленческие навыки

*Суть лидерства не только в том, чтобы привлекать последователей. Его суть также в обучении и создании новых лидеров. Мне приятно знать, что я делюсь духом лидерства с моей командой.*



В этой главе мы рассмотрим лидерство и навыки управления, эти жизненно важные компетенции, которые так необходимы людям, чье положение позволяет влиять на коллег, членов команды, руководство, клиентов и других лю-

дей. Квалифицированный менеджер проектов обладает харизмой, способен к обучению, уважает себя и окружающих. Он смел и может вести за собой, а также подавать хороший пример, делегировать свои обязательства, слушать людей и налаживать с ними отношения. Ему приходится взаимодействовать с людьми и добиваться результатов.

# Возглавлять или управлять?

Начнем с того, что рассмотрим в табл. 1.1 различия между деятельностью по руководству и по управлению командой. Они вызывают много споров. Мы утверждаем, что важно и то и другое. Менеджеры проектов склонны рассматривать свою работу как *управление*. Мы считаем, что квалифицированный менеджер проектов должен также быть *лидером*.

**Таблица 1.1. Возглавлять команду проекта или управлять ею?**

| Руководство командой  | Управление командой   |
|---|---|
| <b>Определение направления:</b> создание концепции проекта, включая распределение ролей и вкладов членов команды  | <b>Планирование и бюджет:</b> разработка плана проекта, включая цели, основные этапы, точки отсчета и необходимые ресурсы   |
| <b>Согласование проекта:</b> обсуждение и интерпретация концепции проекта с целью распределения обязанностей. Переход от ролей и потенциального вклада к ожиданиям от участников команды  | <b>Организация и человеческие ресурсы:</b> определение задач, ролей и обязанностей, необходимых для реализации проекта, и поиск лиц, обладающих надлежащими знаниями, навыками и опытом           |
| <b>Влияние и вдохновение:</b> поощрение и помощь коллегам с целью вовлечь их в активное участие. Вы устанавливаете открытые и позитивные отношения, обращаясь к их потребностям, ценностям и целям, привлекая, облекая доверием и поддерживая людей | <b>Контроль и устранение проблем:</b> мониторинг и оценка прогресса команды с помощью наблюдений, совещаний и отчетов, а также осуществления мероприятий по коррекции отклонений от плана проекта |

В некоторых культурах люди делают только то, что велено.

Тут вспоминается анекдот.

Одного воина в бою ранили стрелой в ногу, и он страдал от неутихающей боли. Командир отряда послал за лекарем, разбирающимся в лечении наружных заболеваний.

Лекарь осмотрел раненого и сказал: «Ничего сложного!» Затем отломил древко стрелы и потребовал гонорар.

«Да это любой мог сделать! – вскричал воин. – Наконечник стрелы все еще у меня в ноге! Почему ты не вытащил его?»

«Я свое дело снаружи сделал, – ответил врач. – Вынимать наконечник должен хирург».

Члены команды проекта тоже могут рассматривать свои роли очень узко. Профессиональные менеджеры проектов обычно знают свои обязанности, но, по нашему опыту, часто выходят за эти рамки, чтобы добиться прогресса. Мы рекомендуем быть гибкими и уметь приспосабливаться. В некоторых культурах приходится подавать остальным пример и исполнять различные роли, особенно если коллегам мешает представление, что они ограничены рамками должностных обязанностей.

# Что такое успех проекта?

Обычно лидеры и менеджеры стремятся сделать проект успешным. На своих занятиях я (Инглунд) предлагаю следующее упражнение: прошу всех рассмотреть успех проекта с точки зрения руководства и найти то, что связывает ключевые факторы, определяющие успех и неудачу. Ответ, которого я добиваюсь, заключается в том, что все эти факторы касаются людей. Люди – самое важное. Как правило, проекты удаются или проваливаются не из-за технических факторов, не потому, что мы не можем заставить электроны двигаться быстрее скорости света. Они проваливаются или выигрывают в зависимости от того, насколько хорошо люди работают вместе. Когда мы перестаем обращать внимание на вопросы, связанные с людьми: ясность цели, эффективность и плодотворность общения и поддержка менеджмента, – мы обречены на неудачи. Увлеченные люди находят способы разобраться с любыми проблемами. Перед лидерами стоит вызов: создать среду, в которой люди смогут показать свои лучшие качества.

Существует множество определений успеха проекта (так же много, как объяснений, почему проекты проваливаются). Столкновение с тройственной ограниченностью – это только начало. У вас может быть все в порядке с содержанием, сроками и стоимостью, и все равно проект провалится: изменит-

ся рынок, или конкурент окажется сильнее, или клиент изменит мнение. С другой стороны, вы можете не справиться ни с одним из ограничений, но все равно сделать успешный проект в долгосрочной перспективе. Конечно, важно как можно точнее соблюдать все требования, но так же важно быть достаточно гибким, поскольку потребности и условия меняются со временем или по мере того, как с продвижением проекта вы узнаете о нем все больше.

Позвольте предложить ключевой критерий успеха: свяжитесь с основными заинтересованными лицами и спросите их, что они считают успехом. Причем попросите дать только одно определение. Вы услышите очень неожиданные ответы, например: «Не беспокойте меня», «Главное – не попасть в газеты», «Закончить хоть что-то». Ответы могут быть даже противоречивыми. Объедините их и займитесь тем, чтобы осуществить требования заинтересованных сторон. Если провести этот диалог на ранней стадии жизненного цикла проекта, он укажет четкий порядок и выявит, что важно для основных заинтересованных лиц.

Теперь, когда вы знаете, что удачи и провалы зависят от людей, выясним, как развить в себе лидерство и начать руководить людьми, а не просто проектами.

# Станьте собственным руководителем

Приходилось ли вам когда-нибудь работать с людьми, которые плохо контролировали себя? Или, хуже того, с руководителями, которые не владели собой? Нам приходилось, и это всегда было очень плохо: мы лишались поддержки и испытывали разочарование.

Такие люди напоминают ворона из басни. Один ворон целыми днями неподвижно сидел на дереве. Кролик спросил его: «Можно я тоже буду весь день сидеть и ничего не делать?» – «Конечно, – ответил ворон. – Почему бы и нет?» Кролик уселся под деревом. Мимо бежала лиса, увидела кролика, схватила его и съела.

Мораль: если вы собираетесь целыми днями ничего не делать, лучше забраться повыше. Но если вы внизу, где кипит вся работа, вы не можете позволить себе прохлаждаться. Ключ к руководству собой – стать собственным менеджером. Мы встречали много людей, которые придавали огромное значение принятию решений и очень малое – *управлению* ими. В итоге им не хватало фокуса, дисциплины, целенаправленности и смысла.

Успешные люди приходят к верным решениям на ранних стадиях и управляют ими изо дня в день. Некоторые считают, что управлять собой значит каждый день выносить верные решения. Но на самом деле нужно принять лишь

несколько критических решений в основных областях жизни и затем управлять этими решениями день за днем.

Классический пример. Обещали ли вы себе под Новый год, что будете заниматься спортом? Конечно, уже тогда вы понимали, что спорт важен. Вам было несложно принять решение заняться собой. Однако управлять этим решением и следовать ему куда сложнее. Допустим, в первую неделю января вы приобрели абонемент в фитнес-клуб и были в восторге. Но, когда отправились в зал, там оказалось столпотворение. Приехало столько машин, что полицейским пришлось регулировать дорожное движение. Вы кружили минут пятнадцать, прежде чем наконец нашли парковку в четырех кварталах от зала. Ну ладно, вы же все равно приехали за физической нагрузкой, так что пошли в зал пешком.

Затем вы ждали очереди, чтобы переодеться. Но решили, что и это не страшно. Вы же хотите прийти в форму. Все будет отлично. Так вы думали, пока не оделись и не обнаружили, что все тренажеры заняты. И снова ждали. Наконец вы добрались до тренажера. Не совсем того, что вам нужен, но вы смирились и занимались двадцать минут. Когда после этого вы увидели очередь в душ, то решили обойтись без него и переодеться дома.

На выходе вы встретили менеджера клуба и решили пожаловаться ей на загруженность. Она ответила: «Не волнуйтесь. Приходите через три недели, и сможете припарковаться у здания и выбрать любой тренажер. К этому времени 98 %

неофитов бросят занятия!»

Одно дело – решить заниматься. Другое – в самом деле приступить к тренировкам. По мере того как остальные будут бросать спортзал, вам придется решить, хотите ли вы тоже остановиться или будете придерживаться плана. А для этого нужно владеть собой.

Ничто не произведет большего впечатления на вашего руководителя, чем способность к самоорганизации. Если он постоянно должен тратить энергию на то, чтобы управлять вами, то вас будут воспринимать как человека, который отнимает время и силы. А если вы организованны, руководство рассматривает вас как человека, который увеличивает потенциал компании и максимально использует личные силы. И именно к вам руководитель обратится в сложное время. У меня (Инглунд) был коллега, который, кажется, постоянно раздражал нашего руководителя. Я, напротив, поставил себе задачу всегда помогать ему и не создавать проблем. В итоге руководитель заботился обо мне.

Вопрос вот в чем: что требуется лидеру, чтобы управлять собой? Если вы хотите заслужить доверие руководства, сконцентрируйтесь на следующем.

**1. Управляйте своими эмоциями.** Люди, которые водят машину «на эмоциях», на 144 % чаще попадают в аварии. По данным того же исследования, одна из пяти жертв аварий со смертельным исходом в течение шести часов пе-

ред аварией ссорилась с другим человеком.

Важно, чтобы все справлялись со своими эмоциями. Никто не любит иметь дело с людьми, напоминающими ходячие бомбы, которые могут взорваться в любой момент. Лидерам особенно важно контролировать свои эмоции: то, чем занимаются они, влияет на множество людей. Хорошие лидеры знают, когда проявлять эмоции и когда не показывать этого. Иногда они демонстрируют свои чувства, чтобы дать остальным понять, что они ощущают. Это способ оживить команду. Не манипуляция ли это? Мы так не думаем; во всяком случае, если лидеры делают это на благо команды, а не ради собственной выгоды. Они видят больше и дальше остальных и часто испытывают эмоции первыми. Позволив команде ощутить то, что испытываете сами, вы поможете им увидеть то же, что видите вы.

**2. Управляйте своим временем.** Задачи управления временем особенно сложны для тех, кто находится на среднем уровне иерархии. Руководители могут делегировать. Работники на низших уровнях часто работают строго по расписанию. У них почасовая оплата, и они делают все что могут, пока тикают часы. Руководители на среднем уровне в то же время испытывают стресс и напряжение, потому что их тянут в нескольких направлениях. Их часто поощряют работать сверхурочно, чтобы справиться со всеми задачами, и от них этого ожидают.

**3. Управляйте своими приоритетами.** В некоторых

компаниях менеджеров проектов вынуждают жонглировать различными обязанностями. Но старая поговорка остается верной: за двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь.

Так что делать управленцу среднего уровня? Не являясь боссом, вы не контролируете ни список своих обязанностей, ни свое расписание. Возможный вариант – стать узким специалистом, превратиться из того, кто делает множество вещей хорошо, в того, кто делает несколько вещей превосходно. Секрет такой трансформации часто заключается в дисциплине. В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет: «Почти все мы очень заняты, но очень недисциплинированы. Наши списки дел все удлиняются, и мы пытаемся набрать обороты, делая, делая и делая все больше. Это редко срабатывает. Те, кто превращает хорошие компании в великие, получают не меньше пользы от списков “чего не делать”, чем от списков “что делать”. Благодаря замечательной дисциплине они отказываются от всевозможного мусора».

**4. Управляйте своей энергией.** Некоторым людям нужно беречь силы, чтобы не иссякнуть. Еще несколько лет назад обо мне нельзя было такого сказать (Бусеро). Когда люди спрашивали, как мне удастся столько всего делать, я всегда отвечал: «Сила есть – IQ не надо». С самого детства я всегда находился в движении. Мне было шесть лет, когда я понял, что меня зовут не «Успокойся!».

Теперь, когда я стал старше, мне приходится обращать

внимание на уровень своей энергии. Вот одна из моих стратегий управления энергией. Каждое утро, глядя на свой календарь, я спрашиваю себя: «Какое дело сегодня главное?» Это единственное дело, которому я не позволю себе уделить меньше максимума моих сил. Оно может касаться моей семьи, подчиненных, друга, издателя, спонсора, конференции или времени для творчества. Я всегда слежу за тем, чтобы мне хватило энергии выполнить именно эту задачу с глубокой концентрацией и полной отдачей.

**5. Управляйте своим мышлением.** Худший враг хорошего мышления – занятость. Управленцы среднего уровня, как правило, самые занятые люди в организации. Если вы обнаружили, что ритм жизни не позволяет вам остановиться и подумать во время рабочего дня, прививайте себе привычку намечать три или четыре вещи, над которыми нужно хорошенько задуматься или спланировать и вам некогда это сделать. А позже уделите им немного ценного времени и подумайте.

# Правильно ли вы делегируете обязанности?

Хотя менеджер проекта не может перепоручить все свои задачи, делегирование может сделать его жизнь проще. Однако многие сомневаются, передавать ли свои обязанности. Скажем, во многих организациях, которые отличает низкая зрелость в области менеджмента проектов, менеджеры фокусируются на результатах проекта, а не на контроле над ним.

Многим менеджерам не хватает авторитета, так что они одновременно играют роль управленца и технического специалиста. Многих передвинули с технических позиций на позиции менеджмента. Внося личный вклад в проект, они не привыкли перекладывать работу на других, ведь раньше они просто решали технические задачи и следовали плану проекта. Теперь как менеджерам проектов им некомфортно делегировать обязанности, потому что они не уверены в участниках своей команды и никто не объяснил им, почему и как это делать. Вот некоторые обоснования, которыми с нами поделились люди, не делегирующие свои обязанности.

- Я быстрее сделаю работу сам.
- Меня беспокоит недостаток контроля.
- Мне нравится заниматься делом и самостоятельно принимать решения.

- Люди и так загружены.
- Ошибка члена команды может дорого обойтись моему проекту.
- Участникам команды не хватает общих знаний, которые требуются при принятии многих решений.

Для того чтобы научиться делегировать, нужно понимать, что у вас есть команда, есть люди, которые помогают вам достичь успеха проекта. Вы не добьетесь успеха в одиночестве. Многие из тех, с кем мы говорили, управляют более чем одним проектом и жонглируют набором технических и менеджерских задач. Все это так, но истинная причина неумения делегировать часто связана с глубокой неуверенностью. Это упадническое настроение влияет на то, как вы относитесь к работе своих подчиненных и насколько признаёте ее.

Не думайте, что, делегируя, вы оказываете услугу. Делегирование части вашей власти облегчает работу вам. У вас появляется больше времени на то, чтобы управлять проектом, проверять работу членов команды и разрешать конфликты. Ваша организация также выигрывает, поскольку результаты улучшаются и работа по проекту завершается более эффективно.

# Личный пример

Правильный лидер чаще всего вдохновляет собственным примером. Наш коллега и ведущий менеджер проектов в отделе исследований IBM Джим Де Пьянте, PMP<sup>7</sup>, поделился с нами личной историей на эту тему.

В начале своей карьеры менеджера проектов я получил ценный урок, который мне здорово пригодился. Но произошло это не на работе. Я получил его на футбольном поле, в роли начинающего футбольного тренера.

В мой первый день работы тренером я пришел на первую тренировку команды. Пришел вовремя, с собой у меня был свисток, нашивка с надписью «тренер», планшет и план тренировки.

Я не играл в командные виды спорта в детстве и не очень понимал, чем должен заниматься тренер. В целом полагал, что главное – утвердить себя в роли человека у руля, чтобы мальчишки сразу поняли, кого слушаться. Я решил, что это единственный способ собрать их в команду, а команда будет важной предпосылкой их побед на соревнованиях.

Я без колебаний объяснил, что мы собрались для того, чтобы выигрывать соревнования, и для этого нам

---

<sup>7</sup> Project Management Professional, PMP, – менеджер по управлению проектами.  
*Прим. ред.*

нужна командная работа, дисциплина и обязательность. Я четко понимал, что хочу сделать я и чего хочу от детей. Свои идеи объяснил прямо, просто и однозначно.

То, что в итоге произошло, меня немного удивило. Не должно было, но удивило. Мальчики и их родители послушались меня. Они делали то, что я им говорил. Так что совершенно закономерным стало достижение командой определенных успехов: мальчики хорошо играли вместе и выигрывали матчи. И чем дальше, тем больше доверяли моим оценкам и лидерству и строже следовали моим указаниям. В итоге, к нашему восторгу, они играли все лучше и выигрывали все более сложные матчи.

Это был один из незабываемых жизненных уроков: я осознал, что главной причиной успеха была моя готовность быть лидером. Они ожидали от меня именно этого, и, поскольку я отвечал их ожиданиям, они с радостью выполняли мои. Результатом стал их успех как команды.

Я работал с шестилетними детьми. Взять на себя роль лидера и решительно играть ее было не так уж сложно. С другой стороны, на работе, в моих проектах, мне казалось, что будет большой дерзостью взять командование на себя, что потрясающе талантливые технические специалисты в моей команде не захотят, чтобы я выступил их лидером, что они будут сопротивляться этому.

Я был неправ.

Благодаря опыту на футбольном поле я

переосмыслил свои взгляды. Я пришел к выводу, что лидерство – это служение людям, которыми я руковожу. Лидерство являлось критически важным компонентом успеха команды, и я был обязан его обеспечить. Я также понял, что как футбольной команде было важно, чтобы я взял на себя и исполнял роль лидера, так это важно и команде проекта. Они ожидали от меня, что я буду лидером и возьму на себя всю ответственность, которую это влечет за собой. По сути, в этом и заключался мой долг перед ними, и поступить иначе означало бы обмануть их.

Для того чтобы они собрались в команду и смогли как следует выложиться, им требовалось влияние и организационный принцип лидера. Поэтому взять на себя лидерство означало просто реализовать их ожидания. Их ожидания формировали обстоятельства, в которых мы преуспели. В команде не нашлось никого, кто был бы для этого предназначен, таким образом, они полагались на меня.

Я был прав.

Урок выучен.

# Управление своим руководителем

Квалифицированные менеджеры проектов, обладающие хорошими навыками межличностного общения, особенно с начальством и спонсорами проектов, всегда в выигрыше. Значение хороших навыков общения возрастает, когда вы имеете дело с начальством, которое убеждено, что ему не нужно вникать в проекты или процесс управления ими, потому что «для этого есть менеджер проектов». В целом менеджеры проектов озабочены результатами этих проектов, а начальство и старшие менеджеры – результатами бизнеса и успехом бизнеса вообще. Но когда каждая из этих групп хочет быть понятой, они должны говорить на языке, который понимает другая группа. Менеджеров, как правило, не интересуют технические тонкости: они озабочены результатами, целями, ROI<sup>8</sup>. Сложно поставить себя на место своего начальника, а вашему начальнику так же тяжело понять ваши проблемы как менеджера проектов.

Несколько лет назад я (Бусеро) работал в Испании с одной из крупнейших многонациональных компаний в мире. Я управлял внешним проектом, инициированным клиентом, бюджет составлял 10 миллионов евро, в нем было занято 150 работников и четыре подрядчика. За два с половиной

---

<sup>8</sup> ROI (Return On Investment) – возврат на инвестиции, финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса. *Прим. ред.*

года работы проекта мой непосредственный руководитель встретился с клиентом всего один раз, и, хотя я виделся с ним каждый месяц, отчеты о состоянии проекта никогда не длились дольше десяти минут. Этот менеджер практически не интересовался проблемами, с которыми я сталкивался во время работы над проектом.

Постепенно в Южной Европе подобное неразумное поведение уходит в прошлое. По мере того как организации ближе знакомятся с менеджментом проектов, руководство начинает понимать важность и необходимость планирования, прежде чем действовать. Ну а кто знает больше о людях, организационных возможностях и о том, как лучше внедрить проект, чем его менеджер?

Менеджеры проектов нужны руководителям, чтобы реализовать стратегию. Они могут добиться согласия с руководством, если найдут общие интересы и сфокусируются на них.

- Менеджеры проектов и руководство разделяют общие организационные цели, потому что работают на одну компанию.

- Поскольку более 75 % деятельности в бизнесе можно классифицировать как проекты, менеджеры проектов и руководство, вероятно, оказывают сходное влияние на бизнес-операции и результаты.

- Опыт и образование менеджеров проектов дают компании конкурентное преимущество, поэтому мудрое руковод-

ство находит способы использовать их личный опыт в организации, чтобы взять верх над соперниками.

- Начальство и менеджеры проектов в равной степени должны научиться успешно ориентироваться в политической среде, чтобы обеспечить результаты.

Но даже при всем этом сходстве начальство видит только одну сторону медали. Оно упускает большую долю того, что вскрывается при общении с клиентом, в то время как менеджеры проектов наблюдают это постоянно. К сожалению, последние обычно обращаются к начальству, только когда сталкиваются с проблемами, а сами руководители недостаточно общаются с менеджерами проектов, потому что воспринимают их просто как работников. В этой парадигме менеджеры проектов и руководство теряют шанс работать как партнеры, и многие организации лишаются массы возможностей стать более доходными и успешными благодаря практикам менеджмента проектов.

Многие организации начали фокусироваться на развитии менеджмента проектов, потому что оно коррелирует с улучшением результатов, но как насчет того, чтобы само руководство чему-нибудь научилось? Объяснять руководству, в чем суть миссии проекта, как он будет внедряться и каковы желанные эффекты, имеет смысл, так как конечным продуктом такого просвещения станут более ясно распределенные роли и улучшение отношений с менеджерами проектов.

Квалифицированный менеджер проекта должен знать, понимать и транслировать собственную ценность организации. Не ждите, пока начальство и спонсоры спросят, в каком состоянии ваш проект. Действуйте, используйте любую возможность поговорить о развитии проекта и будьте настойчивы и терпеливы в процессе.

# Роль харизмы в менеджменте проектов

Наш собственный опыт в роли менеджеров проектов показал, что харизма как возможность привлекать людей очень важна. Многие думают о харизме как о чем-то мистическом, почти неопределимом, считая, что с этим качеством можно только родиться. Не обязательно. Как и другие черты характера, харизму можно развить. Вам придется привлекать людей для работы, так что необходимо стать симпатичным человеком. Мы подскажем, как прокачать выдающуюся харизму.

**1. Любите жизнь.** Всем нравится работать с теми, кто наслаждается жизнью. Подумайте, с кем вам хочется проводить время. Как бы вы описали этих людей? Мрачные? Кислые? Подавленные? Конечно, нет. Они не жалуются. Они полны страсти. И вы должны стать такими же, если хотите привлекать сторонников. Если вы заряжаете окружающих энергией, им захочется прийти и посмотреть, как вы горите своим делом.

**2. Поставьте каждому члену команды высший балл.** Пожалуй, главное, что вы можете сделать для людей и что привлечет их к вам, – это ожидать от них лучшего. Представьте, что вы ранжируете других по шкале от одного до де-

сяти, и поставьте «10» каждому. Повысьте их самооценку, и они более высоко оценят вас.

**3. Дайте людям надежду.** Надежда – величайший дар. Если вы подарите ее другим, они потянутся к вам и будут вам вечно благодарны.

**4. Делитесь собой.** Люди любят лидеров, которые делятся собой и частицей своей жизни. Если вы ведете людей за собой, отдавайте им себя. Добавьте личного опыта в истории, которые рассказываете. Делитесь мудростью, ресурсами и даже важными лично для вас событиями. Мы выяснили, что это одно из наших любимых занятий. Например, я (Бусеро) однажды отправился на ежегодный фестиваль танцев на Тенерифе. Я мечтал об этом путешествии годами, и когда мы с женой смогли наконец включить эту поездку в свое расписание, то взяли с собой одного из моих подчиненных и его подругу. Мы отлично провели время, и, что более важно, я смог сделать их жизнь интереснее, поделившись с ними частью своей жизни.

Когда доходит до харизмы, важнее всего думать о других. Лидеры, которые вспоминают о людях и их проблемах прежде, чем подумать о себе, проявляют харизму. Как бы вы оценили себя в этом плане? Тянет ли к вам людей? Вы нравитесь им? Если нет, вам, может быть, свойственна какая-либо из следующих черт.

- **Самовлюбленность.** Никто не хочет следовать за лидером, который считает, что он лучше остальных.
- **Неуверенность.** Если вам некомфортно с собой, то и другим будет не по себе.
- **Дурной характер.** Если люди не знают, чего от вас ожидать, они перестают ожидать чего-либо вообще.
- **Перфекционизм.** Люди уважают стремление к идеалу, но боятся абсолютно нереалистичных ожиданий.
- **Цинизм.** Люди не хотят, чтобы их окатывало ледяным дождем просто потому, что вы видите тучи на любом горизонте.

Если вы избавитесь от этих негативных качеств, то сможете стать харизматичным. Чтобы сфокусироваться на этом, сделайте следующее.

**1. Измените свой фокус.** Не много ли вы говорите о себе, когда разговариваете с другими? Больше концентрируйтесь на окружающих.

**2. Сделайте ставку на первое впечатление.** В следующий раз при первом знакомстве постарайтесь произвести как можно более хорошее впечатление. Запомните имя человека. Сконцентрируйтесь на его интересах. Будьте позитивным и мысленно поставьте этому человеку высший балл. Если сумеете сделать это один раз, то сможете делать и постоянно. Это улучшит вашу харизму моментально.

**3. Делитесь собой.** Поставьте перед собой долгосрочную цель – делиться своим ресурсом с другими. Подумайте, чем можете поделиться с пятью людьми в вашей жизни в этом году. Помогите им вырасти лично и профессионально и не пожалейте для них частицы своего жизненного опыта.

Улучшить свою харизму непросто, но возможно. Оставайтесь позитивным и помните, что *сегодня – отличный день!*

# Эмпатичный менеджмент проектов

Менеджер проектов и автор Брайан Ирвин начал дискуссию об эмпатичном менеджменте проектов на сайте [ProjectPractitioners.com](http://ProjectPractitioners.com) (Ирвин, 2011).

Эмпатия – это способность поставить себя на место другого и понять, как чувствует себя другой человек. Значимые человеческие отношения основываются на эмпатии, с помощью которой вы демонстрируете свою уязвимость. Эмпатически относясь к другому человеку, вы показываете свою готовность соединиться с кем-то на базовом человеческом уровне. Возможно, именно акт проявления эмпатии к другому человеку на рабочем месте в наибольшей степени способен трансформировать межличностные отношения и улучшить понимание.

Реалии современных рабочих условий не слишком облегчают менеджерам возможность проявить эмпатию. Значительный объем исполнительской ответственности, необходимой для ведения бизнеса, возлагается полностью на плечи менеджмента, и для эмпатии остается мало места. Ирония ситуации заключается в том, что немалая доля лишних обязанностей связана с низким уровнем вовлеченности сотрудников. Поэтому менеджерам проектов и их непосредственным подчиненным не приходится выбирать, быть эмпатичными или нет. Это их долг,

причем критически важный.

Один мой знакомый менеджер был настолько неспособен к эмпатии, что вся его команда, состоящая из десяти непосредственных подчиненных, ушла от него за год. Шесть человек нашли места в той же организации, а трое покинули компанию. У нескольких других менеджеров в той же компании также был очень высокий уровень текучки. Они постоянно отказывали людям в отпуске, а для того чтобы получить отгул, требовалась справка от врача. Это не то отношение к людям, которое следует демонстрировать на руководящих позициях, если предполагается вести команду профессионалов к успеху. Каждый из лидеров был способен принимать взрослые решения. Постоянное проявление равнодушия оказалось невыносимым для подчиненных. Самым нелепым было то, что менеджера повысили, потому что он поддерживал политику и положенные процедуры. Таланты буквально «выходили за дверь», зато он делал все по форме.

**ТРИША:** Прекрасные слова! Но жаль, что подобные образцы здравого смысла нужно записывать, чтобы люди о них узнали. Я уверена, что этот менеджер, который получил повышение за то, что следовал политике компании, невзирая на ненормально высокую текучку в его отделении, далеко не пойдет. Без навыков работы с людьми и умения мотивировать своих подчиненных этот менеджер в конце концов

провалится. Я убеждена в этом, потому что работала с такими. Не прошло и года после того, как я покинула компанию, и ему тоже пришлось уйти. Компания поняла, что менеджер не может функционировать без команды.

Пожалуйста, продолжайте в том же духе!

**БРАЙАН:** Я рад, что вы считаете написанное мной образцом здравого смысла. Опыт показал мне, что здравый смысл столь же редок, как банальная вежливость и эрудиция.

Вы правы в своем предположении, что менеджер, о котором я рассказывал, не преуспел. Примерно через восемь месяцев после повышения его уволили. Точная причина осталась неизвестной, но, думаю, недостаток умения работать с людьми сыграл большую роль в его падении.

# Обучаемость менеджеров проектов

В начале карьеры звезды немого кино Чарли Чаплина никто не мог предсказать его великой славы. Чаплин добился успеха потому, что обладал огромным талантом и невероятным драйвом. Но эти черты подкреплялись его способностью к обучению. Он постоянно стремился расти, развиваться и оттачивать свое мастерство. Даже когда он был самым популярным и высокооплачиваемым актером в мире, статус-кво его не устраивал.

Нам тоже нужно расти и учиться как менеджерам проектов и практикующим специалистам. Наблюдая за членами команды и другими заинтересованными в проекте лицами, вы каждый день сможете учиться чему-то новому. Даже точность оценки улучшается в процессе наблюдения за тем, как разные люди реагируют на сходные и обычно сложные ситуации. Не прекращайте учиться, чтобы оставаться лидером проекта! Вы должны проводить примерно в десять раз больше времени, слушая и читая, чем говоря. Тогда вы убедитесь, что стоите на пути постоянного обучения и личностного роста. Мы любим фразу «Вы могли бы стать моим наставником». Хорошие идеи и поучительные ситуации появляются в любое время, и их источником может оказаться кто угодно, поэтому всякий член команды или заинтересованное в проекте лицо способны стать наставником менеджера проекта.

Квалифицированный менеджер проекта готов выучить урок, преподнесенный любым человеком.

Не все готовы учиться, но правда в том, что каждый проект – это обучающий процесс в течение всего его жизненного цикла. Ваш профессиональный рост определяет то, кем вы являетесь. То, кем вы являетесь, определяет, кого вы привлекаете, а те, кого вы привлекаете, определяют успех организации. Если вы хотите расти как квалифицированный менеджер проекта, сохраняйте обучаемость. Анализируйте факты, которые предоставляют ваши проекты, и старайтесь учиться, чтобы повышать свою производительность.

## **Любите свой проект и уважайте членов команды**

Не стоит ждать, что остальные полюбят ваши проекты, если вы сами не получаете от них удовольствия. Ваши действия отражают ваши мысли и влияют на то, как вас воспринимают остальные. Так что если вы не относитесь к себе с любовью и уважением, то посылаете сигнал заинтересованным в проекте лицам, что вы недостаточно значительны, недостаточно ценны и заслуживаете малого. В свою очередь клиенты, члены команды и другие заинтересованные стороны будут плохо с вами обращаться.

В роли менеджера проекта не забывайте, что вы работаете с людьми. Я (Бусеро) занимался в Испании проектом организации разработчиков программного обеспечения, в команде было 25 человек. Мой заказчик считал, что мы будем постоянно работать над проектом, и поначалу наши рабочие дни заканчивались очень поздно. Спустя пять недель тяжелой работы моя команда выдохлась, и производительность катастрофически упала. Я не подавал им хороший пример. Я не уважал себя и не уважал моих людей. Это поведение вызывало у них стресс. В поисках выхода я решил заканчивать каждый рабочий день в 18:00. Я поговорил с заказчиком и объяснил ему две важнейшие вещи: во-первых, что мы работали допоздна, не добиваясь особого прогресса, и, во-

вторых, что люди должны быть преданны и мотивированны, чтобы достигать успеха в проекте.

Сначала заказчик не согласился с моими доводами. Пришлось потратить время и объяснить ему, что провал проекта, вызванный недостатком преданности команды, окажет негативное влияние на бизнес. Наконец заказчик со мной согласился, и производительность команды начала заметно расти.

Насколько важно уважать остальных, продемонстрировал еще один случай, когда я (Бусеро) работал в многонациональной компании. Коллега из Великобритании рассказал мне, что, обучая младших менеджеров проекта, он порывался выполнять работу за них, потому что думал, что они неопытны и работа для них слишком сложна. Спустя некоторое время он осознал, что здорово оплошал. Теперь он позволял людям ошибаться, и они начали учиться на своих ошибках. Новый подход поднял настроение менеджеров проектов, потому что они стали сами отвечать за достижение собственных целей по проектам.

Некоторые менеджеры проектов жертвуют своими интересами ради членов команды, думая, что такое поведение профессионально и благотворно повлияет на проект, или считая, что ресурсов не хватает: «Всем не хватит, так что я обойдусь». (Многих из нас приучили ставить себя на последнее место, чувствовать себя недостойными и не заслуживающими чего-то хорошего.) Такое самопожертвование в конце концов приводит к разочарованию. Привыкайте сами и

приучайте других к мысли, что ресурсов хватит всем. Каждый сам отвечает за то, чтобы работа удовлетворяла его собственные желания и цели. Вы не можете сделать это за другого, потому что не можете думать или чувствовать за кого-то, кроме себя. Это касается как самоуважения, так и уважения к окружающим.

Люди несут ответственность за собственное счастье. Не кивайте на других и не говорите: «Теперь ты мне обязан, и ты должен вернуть мне сторицей». Вместо этого сами дайте себе больше. Берите отгулы, если нужно. Восстановитесь, и это позволит вам поделиться с другими. Делайте то, что любите, то, что позволяет вам почувствовать страсть, энтузиазм и энергию, что дает ощущение здоровья и благосостояния. Например, я (Бусеро) плохо себя чувствую, если не получаю немного физической нагрузки каждый день. Я начинаю нервничать, и стресс передается моим подчиненным. Поэтому каждый день я немного занимаюсь спортом, чтобы почувствовать себя лучше.

Когда вы в первую очередь беспокоитесь о собственном счастье и благополучии, вы начинаете делиться положительными эмоциями со всеми вокруг (включая членов вашей команды). С вами приятно находиться рядом, вы становитесь сияющим образцом подражания для каждого члена команды и других заинтересованных лиц. Кроме того, когда вы счастливы, вам даже не нужно заставлять себя делиться. Это происходит естественным образом.

Пока вы не наполните себя, вам нечего дать окружающим. Негативные чувства привлекают таких людей, ситуации и обстоятельства, которые тянут вниз, плохо влияют на команду и воздействуют на результаты проекта. Воспитайте здоровое уважение к себе как к профессионалу. Смените свой фокус и старайтесь думать о своих сильных сторонах и тех областях, в которых вам повезло. Для начала на время сосредоточьтесь на одном из своих лучших качеств. Так вы вызовете у себя больше позитивных эмоций.

У каждого есть комплекс полезных навыков. Поищите – и найдете свой.

В качестве дополнительного аргумента в пользу атмосферы любви и уважения, особенно к вашим собственным мечтам, мы процитируем Нила Уиттена, коллегу из РМІ, известного спикера, тренера, консультанта и наставника.

Вы можете подняться на вершину любой горы, которую мечтаете покорить, пока вы способны воображать и мечтать... Если вы действительно хотите увидеть нечто необыкновенное, посмотрите в зеркало. Тот факт, что вы сегодня живы, означает, что вам выпал более редкий шанс, чем шанс выиграть в любой лотерее на планете... Лидерство... означает вашу способность руководить, несмотря на все, что происходит вокруг вас. Зачем продвигаться по службе и по жизни, будучи слишком мягким, боясь заявить о себе? Зачем жить в чужой тени, вместо того чтобы отбрасывать свою? У вас есть необходимые ресурсы, чтобы достичь того, что для

вам важно. Как сказал Генри Форд: «Если вы думаете, что можете, и если думаете, что не можете, вы правы». Осуществить свою мечту куда более увлекательно, чем жить мечтами (2011).

Любите себя сильнее. Это позволит вам хорошо себя чувствовать и любить других. Если перефразировать песню Элвиса Пресли, то большинство людей хотят быть желанными, нужными и любимыми. В команде любовь преобразуется в заботу и уважение к коллегам. Фокусируйтесь на положительных чертах людей, с которыми работаете, вместо того чтобы думать: «Члены моей команды такие ленивые... мой клиент необязательный... мой спонсор не поддерживает меня...» Ваши отношения станут лучше, если вы сможете найти качества, которые оцените в других. Даже если у вас проблемы с клиентом, начальством, членом команды, ничего не работает, вы с ними не ладите, кто-то перечит вам – все равно вы в состоянии изменить эти отношения. В следующие тридцать дней запишите все качества, которые цените в этом человеке. Подумайте обо всех причинах, по которым он вам нравится. Возможно, вам нравится его чувство юмора, или вы цените его поддержку. Вы обнаружите, что, когда вы сфокусируетесь на положительной оценке и признании сильных сторон другого человека, он станет проявлять их в большей мере и проблема рассосется сама собой.

Резюмируем.

- Когда вы хотите улучшить свои отношения с клиентом, членом команды или начальством, убедитесь, что ваши мысли, слова и действия не противоречат вашим желаниям.

- Ваша работа – это вы. Вам будет нечего дать другим, если для начала вы не наполните себя.

- Относитесь к себе с любовью и уважением, и вы привлечете людей, которые проявят любовь и уважение к вам.

- Когда вы плохо к себе относитесь, вы блокируете добрые чувства и любовь других людей и привлекаете людей и ситуации, которые продолжают вас расстраивать.

- Фокусируйтесь на качествах, которые вам в себе нравятся.

- Чтобы наладить отношения, фокусируйтесь на том, что вам нравится в других, а не на своем недовольстве. Концентрация на сильных сторонах приводит к тому, что они проявляются чаще.

# Качества эффективных лидеров

Участники онлайн-курса UC Irvine Extension под названием «Менеджмент, лидерство и сплочение команды в проектной среде» поделились своими эссе о лидерских качествах, которыми они восхищаются или считают особенно эффективными. Героями эссе могли быть они сами, менеджер, с которым они работали, известная личность, кто-то, чью историю они проходили, или кто угодно другой. Участникам курса объяснили, что они должны выбрать качество, описать, как лидер его проявлял или применял (иными словами, рассказать историю), и поделиться тем, какое впечатление это на них произвело.

Цель была в том, чтобы участники задумались о влиятельных людях, обсудили разнообразные способы руководства, попробовали использовать сторителлинг как один из инструментов лидерства и поучились у других. Участникам предстояло вспомнить, чему они научились на основе своего опыта, и сделать вывод, как люди оказывают заметное влияние друг на друга. Один из них, Марк, привел потрясающий пример принципиальности и скромности.

Я встретил этого старшего менеджера компании генерального подрядчика после того, как меня наняли, и, когда пришел в офис знакомиться, понял, что этот человек отличается от всех, кого я раньше встречал на

работе. Его зовут Скотт, он верующий, и он показал нам всем, что мы должны работать принципиально и что он будет нам примером. Мы занимались парком аттракционов, точнее, тематическим парком для заказчика, который задает тон в этой сфере. Скотт добивался того, чтобы мы, участники команды 150-миллионного проекта, избегали стресса, потому что это проект всей жизни, и он хотел, чтобы мы получили удовольствие от работы.

Он проявил свою принципиальность, когда начали поступать запросы на изменения – все больше и больше. Как старший менеджер проекта Скотт должен был общаться с некоторыми руководителями по поводу стоимости возникавших запросов. Скотт заявил им, что не признает подобной практики и в дальнейшем будет пересматривать запросы на изменения, которые должны быть представлены клиенту. Я не уверен, слышал ли клиент вообще об этой конкретной ситуации.

Уже после завершения проекта я узнал, что лидеры компании также проявили принципиальность. Несколько лет спустя клиент передал той компании, где я работал, проект на 500 миллионов долларов, и она получила возможность управлять другими подрядчиками в роли производителя работ, представляя клиента, – вот она, принципиальность в деле.

Принципиальность Скотта была заметна не только членам команды, но и клиенту. Я обрел многое, увидев пример принципиальности, которая не только

напомнила мне о моих религиозных убеждениях, но и показала, что работа не должна мешать вам жить в согласии со своими принципами.

Другой участник, Дэн, подчеркнул отдельный момент в рассказе Марка:

Мне понравилось то, что ваш менеджер хотел, чтобы все получали удовольствие, работая над проектом, вместо того чтобы нервничать. Это напомнило мне о менеджере, с которым я когда-то работал. Он говорил всей группе: «Я хочу, чтобы вы получали удовольствие. Если кому-то плохо, пусть обязательно зайдет ко мне!» Думаю, очень важно наслаждаться тем, что делаешь. День становится куда короче.

Мы обратили внимание на эти рассказы, потому что искренность и принципиальность – ключевые слагаемые эффективности лидера. Это тот клей, который скрепляет части головоломки – компоненты среды, необходимой для достижения успеха проекта. Мы считаем, что образцы лидерства можно найти повсюду, в том числе в нас самих. Наша жизнь становится богаче, когда мы не жалеем времени на то, чтобы задуматься о подаренном нам благословении – о знакомстве с выдающимися лидерами, которые пришли в нашу жизнь и сделали нас лучше.

Конечно, истории о лидерстве могут научить нас и тому, как *не надо* работать. Вот что написал Дженс, участник курса «Менеджмент, лидерство и сплочение команды в проектной

среде».

С моей точки зрения, лидеров уважают и доверяют им, они строят ролевые модели и имеют четкую концепцию работы, которая вдохновляет и мотивирует остальных.

Уважения можно добиться разными способами, и для этого, конечно, не требуется, чтобы лидер был идеальным и достигал совершенства в любой области. У всех лидеров есть недостатки; у них могут отсутствовать или быть слабо развиты определенные качества. Важным качеством лидера является осознание этих проблем, что и делает его более приемлемым. Идеальный лидер скорее отталкивает. Ролевая модель служит целью лишь в том случае, когда кажется достижимой и люди понимают, что смогут соответствовать ей.

Лидерство востребовано каждый день как на обыденном уровне, так и в важнейших исторических событиях. Проявление лидерских навыков можно наблюдать в работе и в личных отношениях, например в семье.

Лично я работал с очень разными лидерами, если говорить о личности и качествах, и хотел бы описать двух своих предыдущих руководительниц. Я специально фокусируюсь на том, что обе они были неидеальны, им даже не хватало некоторых навыков. Их лидерские стили также очень различались.

Одна обладала невероятным природным талантом разбираться в деловой среде. Очень умная,

ориентированная на результат, она подавала нам пример и работала очень усердно. Однако с ней было сложно взаимодействовать на личном уровне, и некоторым коллегам не удавалось наладить с ней контакт. Хотя она интересовалась благополучием всех в коллективе, ей не хватало теплой материнской интонации другой моей начальницы, о которой я напишу позже, и иногда ее воспринимали как командиршу. Тем не менее люди следовали за ней и уважали за навыки и за успех, который она приносила команде. Мне кажется важным подчеркнуть, что люди, подобные ей, могут считаться лидерами, даже если не особенно жизнерадостны или приятны в общении. Эта женщина, несомненно, многому меня научила, и я благодарен судьбе, что работал с ней.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.