

Создание позитивной командной среды

В предыдущих главах мы изучили различные аспекты эмоционального интеллекта и проектного менеджмента. Мы начали с рассмотрения эмоционального интеллекта для проектных менеджеров, затем расширили поле зрения, включив в него взаимодействие с членами команды и другими стейкхолдерами.

В этой главе речь пойдет о том, как проектные менеджеры могут использовать эмоциональный интеллект для создания позитивной и продуктивной среды, в которой работают члены команды. Между командной средой и уровнями продуктивности и удовлетворенности членов команды существует прямая связь. Преднамеренно или нет, проектный менеджер задает общий тон и настрой проекта. Благодаря своим действиям и коммуникациям проектные менеджеры могут создать либо резонанс, либо диссонанс в проектной среде. Мы рассмотрим способы, с помощью которых проектные менеджеры могут выполнять свои функции и способствовать установлению позитивной командной среды. Наконец, мы завершим главу списком техник, которые можно начать немедленно использовать, чтобы улучшить среду своих команд.

Что составляет отличную проектную группу?

[264]

Огромная разница

Если вы достаточно долго работаете в сфере проектного менеджмента, то сталкивались как с хорошими или даже отличными проектными группами, так и с менее выдающимися. Вспомните группу, которая была действительно потрясающей. Вы наверняка сможете вспомнить проект, работа над которым приносила удовольствие: вам даже хотелось оставаться после работы. Вероятно, вы были счастливы и взволнованы, потому что вы — часть команды, и, когда проект завершился или вы ушли из него, вам стало грустно.

Вспомнив такой проект, подумайте, что сделало его таким приятным. Что было в той проектной группе особенного, из-за чего вы хотели работать сверхурочно или прикладывать дополнительные усилия, помогая другим? Что заставило вас грустить, когда ваша работа над проектом подошла к концу? Какие особенности проекта делали его настолько потрясающим?

Я часто спрашиваю своих студентов о проектах, которые они считали отличными, и особенностях, которые делали их таковыми. Большинство студентов отвечают, что лучшие проекты обладали следующими характеристиками:

- существовала взаимозависимость членов команды;
- члены команды не были похожи друг на друга;
- имелось взаимное уважение;
- работа была сложной и захватывающей;
- проекты имели общие цели;
- наблюдалась приверженность всех членов проекта;
- все члены команды отличались высокой продуктивностью;
- существовала синергия.

Хотя это и не научное исследование, я счел результаты последовательными по всем группам. Эти особенности представляют

собой контекст проекта. Если это не часть ценностей проекта или если ценности находятся в противоречии с ними, проектная среда в дальнейшем пострадает.

[265]

Подумайте о проектах, над которыми вы работали и которые не были хороши настолько. Можете ли вы вспомнить проект, который вам не нравился и вы не могли дождаться, пока он закончится? У многих в резюме есть как минимум один такой проект. Будем надеяться, что вы не были тогда проектным менеджером. Каково было заниматься таким посредственным проектом? Почему вы хотели покинуть проект? Почему проект не оправдал ваших надежд и ожиданий? Как бы вы охарактеризовали среду этого проекта?

Поразительно, насколько сильно могут отличаться друг от друга два проекта с точки зрения морального духа команды, продуктивности, уровней удовлетворенности и мотивации. Между проектными группами с позитивной средой и проектными группами без нее существует огромная разница. С учетом двух вариантов очевидно, что многие люди предпочли бы стать частью проектной группы, которая работает в продуктивной и позитивной среде.

Между проектными группами с позитивной средой и проектными группами без нее существует огромная разница.

Будучи проектными менеджерами, мы хотим создать наилучшую атмосферу в команде, чтобы привлечь и удержать отличных сотрудников и помочь им оставаться продуктивными. Если мы хотим получить максимум отдачи от своих команд, нам нужно создать условия, которые поддержат членов нашей команды и стимулируют их работать по максимуму. Проектный менеджер несет ответственность за создание такой командной среды и формирование условий, чтобы члены команды могли работать с наибольшей эффективностью.

Резонанс и диссонанс руководителей проекта

Другой фактор в установлении позитивной среды — уровень эмоционального резонанса или диссонанса, создаваемый руководителем проекта. В книге «Эмоциональное лидерство»

[266]

Дэниел Гоулман и соавторы рассматривают концепции резонанса и диссонанса применительно к лидерству. Резонансные лидеры — те, кто может управлять и направлять чувства, чтобы помочь группе выполнить свои цели. Такие лидеры формируют прочные связи с людьми и создают в команде чувство единства, находясь в гармонии с ней.

Диссонансные лидеры представляют противоположность лидеров резонансных. Они сеют рознь и эмоциональное непонимание. Их сообщения звучат фальшиво, потому что в них отсутствует эмпатия либо они неспособны понять других. Они транслируют негативные эмоциональные сообщения, которые не дают желаемого результата или хуже — мешают остальным и провоцируют конфликт. «Пещерный» менеджер, описанный в главе 4, был диссонансным лидером, так же как и проблемные люди, обсуждаемые в главе 6.

Хотя программы из 12 шагов для изменения диссонансных лидеров не существует, проектные менеджеры могут предпринять следующие шаги, чтобы стать более резонансными: 1) стать более опытным в компетенциях эмоционального интеллекта, описанных в предыдущих главах; 2) работать над самосознанием и социальным сознанием, чтобы лучше понимать себя и окружающих; 3) проявлять эмпатию по отношению к другим и представлять себя на месте членов своих команд; 4) работать над созданием сообщений, которые устанавливают связь с эмоциями, желаниями и потребностями других людей; 5) показывать, как личные цели и задачи каждого участника связаны с целями и задачами команды; 6) придавать особое значение общей цели команды и концентрироваться на том, чтобы заставить команду двигаться в одном направлении.

Проектные менеджеры могут оценить свой стиль лидерства и даже научиться новым стилям. Гоулман и соавторы в «Эмоциональном лидерстве» рассматривают четыре резонансных стиля лидерства и два диссонансных. Мы подробно изучим их в главе 9. Рассмотрим подсказки и техники их применения.

Как проектные менеджеры задают тон и направление проекта

[267]

Проектный менеджер несет ответственность за тон и направление проекта. Словно капитан корабля, он направляет команду вперед, используя свое лидерство как невидимую силу.

Проектные менеджеры, которые осознанно подходят к вопросу о задании тона и направления проекта, создают безопасность в проектной среде. Я имею в виду не физическую безопасность, хотя она тоже важна. Безопасная среда — такая среда, в которой ясны ожидания и стандарты поведения и работы. Проектные менеджеры создают подобную среду, устанавливая стандарты, обеспечивая соблюдение правил, решая конфликты, привлекая к ответственности других и выражая признательность. Такая безопасная среда стимулируют членов команды рисковать, развиваться и эффективно работать.

Вы когда-нибудь работали в небезопасной среде? Она характеризуется отсутствием командных норм, ценностей и правил. В такой среде может отсутствовать лидер, чувствуется неудовлетворенность и все жалуются друг на друга. Приоритеты зачастую не сформулированы, и конфликт остается нерешенным.

В следующем разделе мы рассмотрим, как проектные менеджеры задают тон и направление проекта, выполняя следующие ключевые лидерские функции:

- подавать пример;
- быть оптимистом;
- устанавливать командные ценности;
- обеспечивать выполнение правил;
- противостоять руководству;
- привлекать других к ответственности;
- сохранять позитивную атмосферу;
- выражать признательность людям.

Подавать пример

[268]

Несколько лет назад я работал в крупной международной программе в команде из более чем 100 человек. Многие были из США и Канады, другие — из Европы, Индии и Филиппин. Мой собственный руководитель жил в Лондоне.

Мы двигались быстро и запланировали несколько тренингов в Чикаго. Изначально мой руководитель не хотел участвовать во встрече в Чикаго, поскольку в течение последних трех недель находился в разъездах и поездки негативно на нем сказались. Я был немного удивлен, увидев его в первый день тренинга.

Таков был его способ показать личный пример. Этот лидер пожертвовал собой, чтобы быть с командой на тренинге, потому что это было правильным решением. Он был лидером не только потому, что принес себя в жертву: он был лидером, так как показал, что не ставит себя выше других и не боится испачкать руки. Он ожидал, что остальная часть команды поступит аналогичным образом. Благодаря его поступку члены команды, в том числе и я, с большей готовностью последовали его примеру.

Может ли один пример лидерства создать позитивную командную среду? Не знаю. Знаю только, что последовательная политика лидерства на личном примере создает предсказуемость и доверие, чувство, что мы связаны друг с другом.

Как лидерам проектов нам стоит показывать личный пример и не просить других делать то, что мы не хотели бы делать сами. К этому может относиться работа после окончания рабочего дня или периодическая работа на выходных.

Быть оптимистом

Один из ключевых аспектов создания позитивной среды — оптимистичный настрой. Оптимизм в данном контексте означает определение позитивных ожиданий работы вашей команды, а также ожиданий предполагаемых результатов вашего проекта. Ниже представлены некоторые причины, по которым лидеры проектов должны оставаться оптимистичными.

- 1. Наш оптимизм привлекает последователей.** Будучи лидерами проекта, мы полагаемся на свою команду.

Оптимизм играет важную роль в привлечении и удержании высокопроизводительных членов команды, в которых мы нуждаемся.

[269]

2. **Креативность берет начало в оптимизме, а не в пессимизме.** Если вы не верите в это, попробуйте быть пессимистичным и креативным одновременно. Возможно, вы проявите креативность в представлении многих способов неудачи, но вряд ли сможете креативно думать о позитивных вещах.
3. **Оптимизм влияет на нашу способность добиваться успеха.** В большинстве случаев мы получаем то, что ожидаем. Так почему нам не ожидать позитивных вещей? Известно нам или нет, мы обычно добиваемся того, о чем думали. И наоборот — если мы пессимистичны, наши мысли легко могут стать сбывшимся пророчеством. Мы зачастую заставляем сбыться то, чего нам, по нашим словам, хотелось бы избежать. Либо мы так сильно хотим доказать свою правоту, что создаем неудачи для того, чтобы просто сказать потом: «Видишь, я же тебе говорил».

Быть оптимистом нелегко — слишком много негативных сообщений СМИ или даже в нашей организации атакуют нас ежедневно. Как лидерам проектов нам нужно управлять собой, чтобы быть максимально оптимистичными.

Устанавливать командные ценности

Мы говорили о командных ценностях как части заявления о миссии, видении и ценностях в главе 7. Будучи проектными менеджерами, мы должны создать командные ценности и убедиться, что они стали большим, чем просто слова на бумаге. Командные ценности — нормы проектной группы: это соглашение по действиям людей и их отношению друг к другу. Проектным менеджерам нужно разработать командные ценности, донести их смысл до проектной группы и потребовать от команды следовать этим ценностям.

В начале жизненного цикла проекта проектные менеджеры должны установить командные ценности либо как часть заявления о миссии, видении и ценностях, либо как отдельный

[270]

документ. Как правило, наиболее эффективно создавать ценности при помощи проектной группы, хотя порой проектному менеджеру лучше разработать командные ценности самостоятельно.

Как только ценности установлены, следует убедиться, что команда работает в соответствии с ними. Мы делаем это, поощряя тех членов команды, которые демонстрируют ценности. Несколько лет назад я был одним из восьми проектных менеджеров большой программной группы. Наша основная группа совместно с руководителем и куратором создала заявление о командных ценностях во время выездного совещания. Мы не просто написали ценности и забыли о них — куратор проекта сделал блокноты, куда записал сформулированные нами ценности, и затем эти блокноты были переданы всем 100 членам программной команды. Кроме того, он разработал простую систему признания на основе этих ценностей. Система признания давала возможность любому члену программной команды выразить признательность и поощрить другого члена команды, продемонстрировавшего одну из командных ценностей. Таким образом, куратор проекта предоставил механизм подкрепления ценностей команды.

Мы также можем укрепить ценности, огласив поведение, которое им не соответствует. Если член команды не выполняет правила или демонстрирует плохое поведение, мы можем отозвать его в сторону и обсудить это поведение. Мы не должны терпеть поведение, которое противоречит командным ценностям.

Обеспечивать выполнение правил

Схожим образом проектный менеджер должен стремиться обеспечивать соблюдение командных правил. Правила — тот образ поведения, который проектный менеджер ожидает увидеть в других. Они могут включать в себя всё, начиная от прихода на совещания вовремя до просьб об отпуске. Пример списка ожиданий представлен в табл. 8.1. Этот список содержит мои ожидания от руководителей команды, подотчетных мне в конкретном проекте. Формат предполагает инструмент для совершения руководителями проекта самопроверки, которая также служит основой для дискуссии между мной и руководителем команды.

Таблица 8.1. Список ожиданий

Ожидания от руководителей команд	Никогда	Редко	Часто	Очень часто	Всегда
Приходить вовремя на совещания	1	2	3	4	5
Анализировать результаты работы с точки зрения конечного пользователя	1	2	3	4	5
Показывать личный пример	1	2	3	4	5
Проводить регулярный анализ результатов работы	1	2	3	4	5
Приходить подготовленным на еженедельные совещания о статусе проекта, чтобы обсудить положение дел и проблемы	1	2	3	4	5
Работать над решением проблем команды; при необходимости вмешиваться	1	2	3	4	5
Проводить регулярные индивидуальные встречи с каждым членом команды	1	2	3	4	5
Проводить регулярные совещания о статусе проекта с командой	1	2	3	4	5
Предоставлять материалы или подготавливать еженедельные отчеты о статусе проекта	1	2	3	4	5
Следовать структуре отчетности программы	1	2	3	4	5
Инвестировать в людей	1	2	3	4	5
Предупреждать, когда вас не будет на работе, и сообщать об этом стейкхолдерам	1	2	3	4	5
Выполнять обязательства	1	2	3	4	5
Сообщать правду	1	2	3	4	5
Создавать позитивные атмосферу и профессиональную среду	1	2	3	4	5

[271]

[272]

После того как правила или ожидания ясно определены, их соблюдение зависит от проектного менеджера. Когда кто-то в команде ведет себя недопустимо, другие члены команды смотрят на лидера, чтобы понять, собирается ли он решить проблему. Бездействие посылает четкий сигнал, что правила не важны или что они касаются не всех.

Обеспечивая соблюдение правил, проектный менеджер может чувствовать себя злодеем, бояться не понравиться другим или вызвать их гнев. Он может также захотеть избежать конфликта, потому что это проще в краткосрочной перспективе. Такая ситуация — нередко решающий момент для лидера.

Обеспечение соблюдения правил оказывает значительное воздействие на среду проекта. Даже, казалось бы, незначительная вещь, вроде обеспечения появления людей на совещаниях команды вовремя, может положительно повлиять на проектную группу. В своей книге *The Tipping Point** Малкольм Гладуэлл рассматривает теорию разбитых окон, которая связывает наличие разбитых окон в районе с ростом преступности. Фактически теория гласит, что преступления — порождение той среды, где они допустимы. Наличие разбитых окон или граффити — своего рода природный индикатор того, что преступления считаются приемлемыми. Те люди, которые обычно не совершают преступлений, могут испытывать соблазн совершить их, если видят такие природные индикаторы или если они видели преступления, оставшиеся безнаказанными. Однако если полиция жестко преследует появление разбитых окон, граффити и других незначительных преступлений, общий уровень преступности значительно снижается.

Проектный менеджер — примерный эквивалент начальника полиции, он должен обеспечивать соблюдение правил. Когда мы делаем это, то рискуем расстроить людей, столкнуться с неприязнью или спровоцировать конфликт. Порой это крайне неудобно и может вызывать страх. Необходимо справиться с этим страхом и как можно быстрее решить проблему напрямую.

* Издана на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2015.

Некоторые члены проектной команды получают удовольствие от нарушения правил, проверяя, серьезно ли проектный менеджер относится к их соблюдению. Я наблюдал, как это проявляется у тех, кто не спрашивает разрешения перед тем, как потратить средства фонда проекта, у тех, кто постоянно опаздывает на совещания, и у тех, кто внезапно исчезает в отпуск, никого не предупредив. Как было сказано раньше, это может быть знаком пассивно-агрессивного поведения. Возможно, член команды испытывает пределы терпения проектного менеджера, как маленький ребенок испытывает пределы терпения своих родителей. Как и хороший родитель, проектный менеджер должен решить проблему настолько прямым образом, насколько это возможно, включая осуществление репрессивных мер: те, кто нарушает правила, должны понести ответственность за свои поступки. Предпочтительно использовать позитивные, а не негативные наказания. Проектные менеджеры могут также захотеть использовать легкие наказания для тех, кто нарушил правила впервые, или для мелких проступков. Я слышал о командах, создавших собственный небольшой фонд, куда каждый опоздавший на совещание должен внести доллар. Некоторые команды используют прогрессивные наказания — сначала они забавные, но быстро перестают быть таковыми, если проступок повторяется. В какой-то момент нарушитель может быть отстранен от работы в проектной группе. Однако в большинстве случаев самое действенное средство — простой разговор и просьба изменить поведение.

[273]

Заключительное примечание об обеспечении соблюдения правил. Лучший подход — создать среду, в которой каждый, а не только проектный менеджер, обеспечивает соблюдение правил. Кроме того, команда зачастую может оказывать коллективное воздействие. Чтобы стимулировать каждого выполнять свою роль, проектный менеджер должен четко заявить о желательном поведении и дать понять, что от каждого члена команды ожидается участие в обеспечении соблюдения правил.

Противостояние руководству

Бывают времена, когда проектному менеджеру приходится по некоторым вопросам противостоять высшему руководству,

например когда он не согласен с принятым решением или не может принять предложенные изменения в задачах, бюджете, ресурсах или сроках исполнения. В таком контексте руководство — босс проектного менеджера, главные стейкхолдеры или клиенты.

Члены проектной группы хотят периодически видеть проектного менеджера противостоящим руководству, главным стейкхолдерам или даже клиенту. Они хотят знать, что их лидер обладает стержнем, чтобы при необходимости заступиться за них и отстоять их интересы.

Те проектные менеджеры, которые не хотят противостоять руководству, могут считаться слабаками или тряпками. Члены команды почувствуют себя преданными и возмутятся нисходящим воздействием проектного менеджера, который не желает выражать несогласие. «Все катится вниз» — распространенная фраза разочарованных членов команды. Но вам нужно беспокоиться не только о них. Руководители, главные стейкхолдеры и клиенты начнут с подозрением относиться к проектным менеджерам, которые всегда соглашались: они сочтут их слабыми и неэффективными.

Это не значит, что проектный менеджер должен бороться с каждым решением, которое идет вразрез с интересами команды, — следует выбирать свои битвы. Боб был одним из проектных менеджеров, который боролся с каждым решением и переменой. Он противостоял всем идеям, которые исходили не от него, сопротивлялся организационным переменам, боролся с физическим движением своей команды сблизиться с остальными людьми в программе, выступал против сокращений бюджета и противился попыткам уложиться в агрессивный график, установленный нашим клиентом.

Боб был моей головной болью. Он сотрудничал лишь тогда, когда делал по-своему. В противном случае он становился упрямым, скандальным и зачастую неэффективным.

Проблема Боба заключалась не в его нежелании отстаивать права своей команды, а в неспособности понимать, когда это нужно делать. Он не знал, как выбирать время битвы, и его подход, постоянное противостояние руководству, больше навредил, чем помог. Он не приносил пользу ни ему, ни команде. Будучи

руководителем Боба, я часто задумывался о замене его на того, кто более открыт сотрудничеству.

Нам также нужно учитывать долгосрочные последствия сопротивления. Мы не хотим добиться неприязни или нажать врагов. В особенности нам нужно быть осторожными при следовании цепочке управления, когда мы не согласны с решением или вопросом. В большинстве сред допустимо не соглашаться с боссом. Обычно не очень хорошая идея спорить с ним на людях. Также плохой тон — идти в обход босса, не попытавшись решить вопрос в первую очередь с ним. В действительности мы всегда должны стремиться решить вопросы на максимально низком уровне управления, прежде чем эскалировать ситуацию. Следует проявлять предельную осторожность каждый раз, когда мы собираемся обойти кого-то, в особенности руководителя, — это оправданно лишь в крайнем случае. Потенциал для провоцирования долгосрочного конфликта достаточно высок, и каждая попытка улаживания должна осуществляться в первую очередь с руководителем.

[275]

Привлекать других к ответственности

Эффективное использование подотчетности — мощный инструмент проектного менеджера. Проектные менеджеры не осуществляют работу по проекту: они направляют и убеждаются, что другие выполняют эту работу. Привлечение других к ответственности играет важную роль, когда мы не обладаем прямыми полномочиями по управлению ресурсами команды.

Один из способов привлечения к ответственности заключается в достижении согласия по целям и результатам, установлении наших ожиданий от каждого человека и оглашении ролей и обязанностей команды, а также поддержке других для завершения работы надлежащим образом.

Существует три ключевых компонента подотчетности. Первый — добиться согласия относительно работы, которую нужно выполнить. Подотчетность невозможна без согласия того, кто выполняет работу. Второй компонент — сделать это согласие общеизвестным. Проектные менеджеры открыто сообщают об обязательствах посредством перечней конкретных действий, отчетов о статусе, матриц распределения обязанностей и графиков

[276]

осуществления проекта. Третий элемент — мониторинг. Как проектным менеджерам нам нужно быть проактивными, чтобы убедиться в том, что члены команды работают и выполняют свои обязательства.

Некоторые люди для максимально эффективной работы нуждаются в том, чтобы их привлекали к ответственности. Когда мы напоминаем другим об их обязанностях, они обычно стремятся к выполнению своих обязательств.

Проектные менеджеры должны быть готовы к взаимодействию с людьми, которые избегают ответственности. Однажды я работал с человеком, которого мы прозвали Тefлоновым Доном* за его способность уходить от ответственности. Я осознал, что мне было сложно поручать работу Дону и мне было некомфортно привлекать его к ответственности. Я пытался просить его о чем-либо как можно реже.

Как и Дон, некоторые люди уклоняются от обязанностей или полностью их игнорируют. Проектные менеджеры, которые избегают конфликта, могут бояться и обходить необходимость заводить разговор о проблеме. Нужна храбрость, чтобы поговорить с людьми и призвать их к ответственности, особенно если те находятся на более высокой должности. Например, мне было сложно привлекать к ответственности босса, главных стейкхолдеров и любого человека, который занимал более высокую должность, чем я. Как только я осознал эту тенденцию страха и неиспользования своего потенциала, то подтолкнул себя к переменам. Я убедился, что задокументировал необходимые действия, достиг согласия по ним, огласил их и стал контролировать их выполнение ответственной стороной, напоминая ей об обязательстве.

Проектные менеджеры не сидят сложа руки, наблюдая, как другие не выполняют свои обязательства. Они поддерживают людей, напоминая им о принятых обязательствах, поясняя ожидания и требуя периодических обновлений. При необходимости проектный менеджер также должен оказать поддержку или предложить креативные способы достижения целей. Тем

* Прозвище Джона Джозефа Готти Младшего — босса мафиозной семьи Гамбино, которого так называли, потому что ему длительное время удавалось избегать наказания.

не менее не следует брать на себя чужую ответственность или закрывать глаза на невыполнение обязательств.

Однажды я вел занятия, во время которых значимость подотчетности стала абсолютно ясной. Это был двухдневный курс. В начале первого дня некоторые студенты попросили сократить время ланча с часа до 30 минут, чтобы закончить раньше и избежать пробок в час пик. Мы обсудили предложение с группой, и все выразили свое согласие. То, что произошло дальше, не вызвало удивления. Лишь около половины студентов вернулись на свои места и были готовы начать работать через полчаса после начала ланча — остальных не было. Студенты продолжили прибывать в течение последующих 30 минут, пока не подошло первоначальное время.

[277]

Можно было бы легко забыть об этом — в конце концов, они заплатили за курс и от них зависело, как выжать из него максимум. Однако тот курс был посвящен теме эмоционального интеллекта для проектных менеджеров, которые должны признавать дедлайны и значимость соблюдения обязательств. Поэтому после того, как вернулся последний студент, мы потратили немного времени на обсуждение произошедшей ситуации. Мы признали, что все были согласны с изменением, однако не все выполнили свое обещание. Такое поведение наказало всех. Мы также поговорили об идее, которую донесло бы команде допущение такого типа поведения, и о том, как такое поведение повредит другим типам поведения. Я дал понять студентам, что людей нужно привлекать к ответственности. Неудивительно, что с того момента все возвращались с перерывов и ланчей вовремя.

Тот незапланированный инцидент оказался одной из самых обсуждаемых частей курса и, возможно, одним из самых важных уроков лидерства, который вынесли студенты. Для меня он стал отличным напоминанием о значимости привлечения других к ответственности.

Сохранять позитивную атмосферу

Может показаться странным говорить о позитиве сразу после обсуждения привлечения других к ответственности, но, я считаю, сохранение позитивной атмосферы — важная часть создания правильной среды.

[278]

Ранее мы обсуждали важность уместного юмора в качестве способа управления своими эмоциями. Это отличный способ снизить уровни стресса, ключ к эмоциональному самоуправлению. Юмор также полезен для построения отношений с другими, когда вы показываете, что не воспринимаете себя слишком серьезно и можете посмеяться вместе с другими. По этой причине он также помогает управлять отношениями.

Поощряете ли вы юмор в своих проектах? Есть ли в вашей проектной группе человек, ответственный за юмор, отвечающий за то, чтобы заставить других смеяться? Сделали ли вы это частью описания должностных обязанностей? Возможно, вам стоит об этом задуматься. Поймите меня правильно — мне нужны люди, которые предельно серьезно относятся к своей работе и успеху проекта или программы. Но они также должны получать удовольствие, смеяться над собой и не относиться к себе слишком серьезно.

Давайте посмотрим правде в глаза: способность рассмешить других — редкое и ценное качество. На протяжении карьеры у меня было несколько боссов и множество членов команды, которых я ценил за то, что они заставляли меня улыбнуться. Тот, кто может найти в ситуации смешное или создать позитивную атмосферу, когда другие становятся напряженными, дарит подкрепляющую ценность и приятное облегчение.

Как-то у меня в проектной группе был человек, который не мог расслабиться и развеселиться. Страх и гнев мешали ему научиться смеяться, и он оказывал воздействие на всю команду. Опыт заставил меня осознать, насколько опасным один человек может быть для целой команды. Отсутствие чувства юмора — не та вещь, за которую можно уволить, по крайней мере насколько мне известно. Но вы можете обнаружить способы отправить этого человека в другую команду, чтобы не дать ему убить дух веселья в вашей.

Выражать признательность людям

Когда моему сыну было семь лет, он пришел ко мне и сказал: «Папа, ты очень умный». Я подумал: «Гениальный ребенок, он отлично разбирается в людях!»

Выяснилось, что сын выполнял школьное задание. Предполагалось, что он сделает комплимент и затем нарисует лицо человека сразу того, как тот этот комплимент услышал. Идея была в том, чтобы показать связь между тем, что чувствуют люди, когда слышат слова признательности (это часть плана PATHs, о котором я упоминал раньше).

[279]

Это задание было отличной идеей, и оно действительно заставило меня задуматься о нехватке комплиментов и слов признательности дома и на работе. Я также думаю, что это отличное задание, и выполнить его надо прямо сегодня. Сделайте комплимент или скажите слова признательности как минимум троим, а затем нарисуйте их лица сразу после того, как они услышали ваши слова.

Задание моего семилетнего сына важно тем, что мы все должны выполнять его постоянно. Как лидеры мы должны осуществлять значимую работу по признанию сильных сторон и вклада других людей. Выражение признательности — один из самых простых, однако самых недоиспользованных инструментов проектных менеджеров и лидеров. Я уже говорил об этом раньше, но эти слова стоят того, чтобы их повторить. Никто никогда не уходил из компании из-за слишком большого объема признания! Можете ли вы представить, что кто-то сообщает вам это в качестве причины ухода? Это небывалый случай.

Мой начальник всегда говорил мне, как отлично я справляюсь с работой. Это действительно очень раздражало, потому что я просто делал свое дело. В конце концов мне это надоело, и я принял решение уйти в другую компанию.

Неизвестный недовольный сотрудник

Маркус Бакингом утверждает, что регулярные слова признательности — один из 12 показателей силы работы. В своей книге *First Break All the Rules** он использует слова признательности,

* Издана на русском языке: Бакингом М. Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? М.: Альпина Паблишер, 2015.

полученные в течение последней недели, в качестве ключевого индикатора здорового состояния работы.

[280]

В главе 6 я говорил о выражении признательности как об одном из самых мощных и недоиспользованных инструментов в арсенале проектного менеджера. В дополнение к построению отношений с другими это один из способов задать тон проектной среды.

В своей книге *The One Minute Manager** Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон используют следующую фразу: «Помогите людям полностью раскрыть свой потенциал. Поймите их за выполнением чего-то правильного».

Помогите людям полностью раскрыть свой потенциал.

Поймите их за выполнением чего-то правильного.

Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон**

Эта фраза гениальна. Я особенно ценю своего наставника за слова: «Энтони, я вижу тебя так...» Он словно удерживает для меня высокую планку: может увидеть меня работающим на уровне, который выше того, который я считал возможным. Это тесно связано с идеей позитивного отношения, которая будет подробно рассмотрена в главе 10.

Именно этой модели я стремлюсь следовать в отношении членов своей команды и призываю вас делать то же самое. Ищите лучшее в людях. Попробуйте выйти за рамки их текущей производительности и увидеть их настоящий потенциал. Удерживайте более высокую планку и поощряйте их стремиться к этому уровню производительности.

Вторая часть фразы Бланшара — чистый блеск. Слова «поймите их за выполнением чего-то правильного» стимулирует нас искать хорошие качества людей. Мы ищем лучшее в других и признаем это.

* Издана на русском языке: Бланшар К., Джонсон С. Менеджер за одну минуту. М.: Попурри, 2008.

** Kenneth Blanchard and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. New York: HarperCollins, 1981.

Более естественная для меня и многих других тенденция — делать акцент на том, что люди делают неправильно, чтобы раскритиковать или наказать их. Эту привычку я перенял у своего отца. От нее, как и от любой другой, можно избавиться и заменить на более полезную. Первым шагом будет признание вашей проблемы. Я знаю, что очень критичен, когда чувствую страх или гнев, и пытаюсь использовать это осознание, чтобы перейти к поиску хорошего в людях.

Вы ищете лучшее в других? Или вы ищете то, что неправильно и нуждается в улучшении? Какого бы подхода вы ни придерживались, это часть общего тона проекта. Он становится одной из негласных ценностей и воздействует на поведение каждого члена команды. Мы посылаем команде четкий сигнал, выражая признательность или воздерживаясь от нее. Члены команды уделяют больше внимания тому, что поощряется, а не тому, что сказано. Выражение признательности сообщает команде о том, что имеет большое значение для лидера.

Существует множество возможностей поймать людей за выполнением чего-то правильного. Мы можем выражать признательность и поощрять за вклад в команду, за особые результаты и итоги, чтобы укрепить ценности и ожидаемое поведение, поддерживать моральный дух и мотивировать людей.

Как только мы увидели, что человек делает что-то правильно, нужно одобрить его поведение. Как сделать это? Существует практически бесконечное множество способов выразить признательность людям. Я использовал общественное награждение, сертификаты, благодарственные письма, ланчи и другие подходы. Один из лучших и самых простых способов — просто поблагодарить. Это можно сделать публично, например на совещании отдела. В любом случае выражение благодарности не занимает много времени и ничего не стоит. Максимально свяжите свою благодарность с тем, что человек сделал хорошо. Лучше не ждать, а просто выразить признательность другим.

Будучи проектными менеджерами, мы хотим создать здоровую и продуктивную среду и можем использовать поощрения, чтобы создать среду благодарности и признательности.

Команда внутри команды

[282] До этого момента обсуждение среды проектной группы в значительной степени игнорировало более широкую организационную среду, которая представлена отделом, подразделением, или средой компании, окружающую проект. Это также может быть организация клиента, если в ней работает проектная группа.

На практике проектные группы не работают в изоляции — они испытывают влияние организаций вокруг себя. Проектные менеджеры не могут позволить себе игнорировать широкую организационную среду или контекст, который влияет на усилия по созданию позитивной проектной среды. Если организационная среда позитивная, проектному менеджеру будет легче создать позитивную проектную среду.

Негативная среда

Проектные менеджеры должны испытывать беспокойство из-за не очень позитивных организаций. Например, однажды я работал на небольшую компанию, где CEO пытался изменить культуру с дружелюбной и коллегиальной средой и сделать ее профессиональной и клиентоориентированной. Я случайно оказался под перекрестным огнем этой перемены организационной культуры, поскольку руководил крупной проектной группой, чей приоритет был установлен на удовлетворении клиентских потребностей и ожиданий. В нескольких случаях мой стиль достижения необходимых результатов вступал в конфликт с продолжительной культурой научных дебатов. В одном запоминающемся случае CEO велел мне продолжать делать то, что я делал. Он сказал, что сгладит все углы. Я был счастлив и чувствовал поддержку в своей работе, это помогло мне укрепить клиентоориентированную командную среду.

Что если широкая среда, в которой вы работаете, не позитивная? Можете ли вы создать позитивную проектную среду? Конечно! Я считаю, что лучшие проектные менеджеры делают это естественным образом — не позволяют негативной

организационной среде испортить позитивную. Они дают своей команде понять, что проект другой, озвучивают ценности и правила проектной группы, поощряют тех членов команды, которые этих правил придерживаются, и обеспечивают их соблюдение.

[283]

На занятиях я часто слышу, как люди говорят: «Это не работало бы в моей компании» или «Мне бы не позволили сделать это». Я не знаю, верны ли эти утверждения. Считаю, что студенты, которые сказали эти слова, уверены в их правдивости. В любом случае очевидно, что они не чувствуют, что имеют права. Во многих случаях отсутствует не разрешение проектным менеджерам создавать свою собственную среду, а храбрость, которая необходима, чтобы рискнуть и измениться. Проектные менеджеры обязаны делать то, что лучше всего для проекта и компании, и для этого требуется храбрость. Бывает, что они обладают большей, чем им кажется, силой, когда речь заходит о выборе своей судьбы. Вероятно, существует очень мало правил, налагаемых на проектных менеджеров, в особенности когда дело касается задания настроения, тона и направления проекта.

Если вы обнаружили, что работаете в негативной среде, которая препятствует любой возможности создать позитивную проектную среду, рассмотрите возможность ухода. Зачем тратить свой талант на работу в организации, которая неспособна его использовать? Не уходите домой по ночам в мыслях, что вы могли бы добиться чего-то, если бы только руководство позволило вам это сделать. Не будьте жертвой негативной работы.

Если вы не можете уйти из негативной организации, по крайней мере не позволяйте себе заразиться средой. Не занижайте свои стандарты поведения. Будьте максимально позитивным, и, возможно, посредством слияния, перемены в руководстве или реорганизации ваша компания догонит вас.