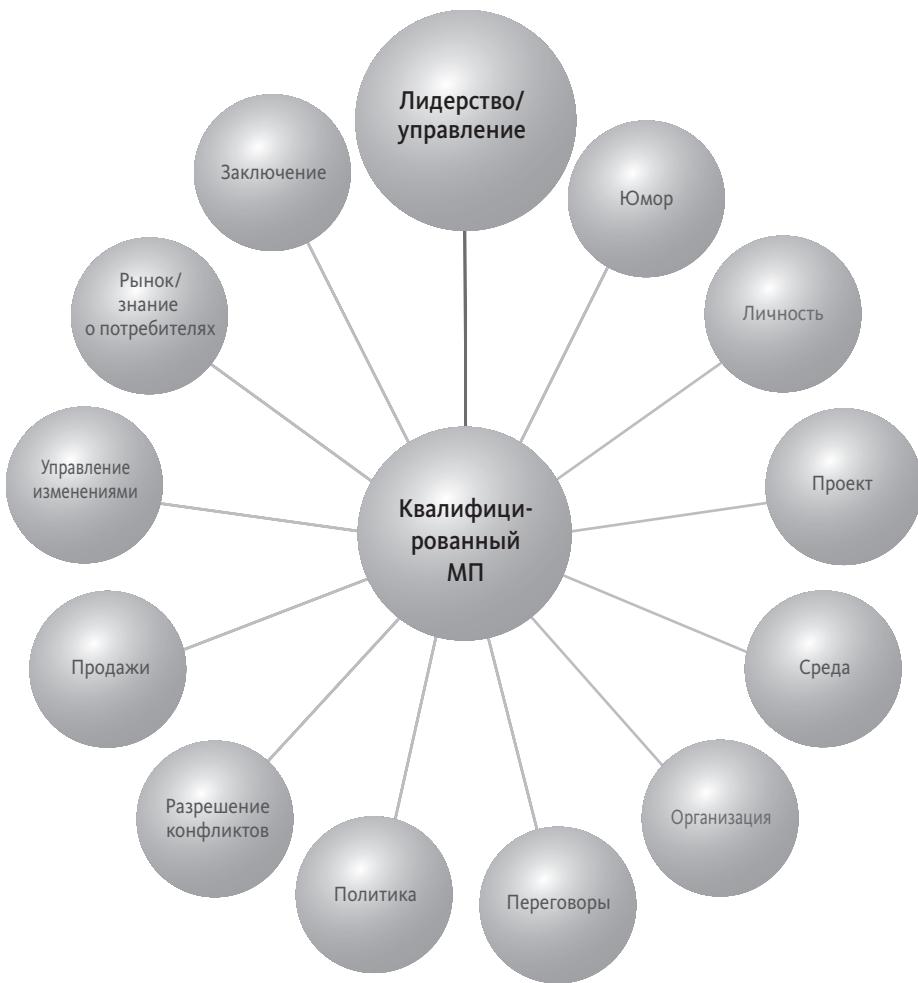


# ГЛАВА 1

# 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 людей. 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 помочь 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

## ГЛАВА 1

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 выполнять 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: изменится 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 узнаёте 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.

## ГЛАВА 1

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 прохладиться. 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 организованы, 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 перед 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

## ГЛАВА 1

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 удается 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 хорошенко 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.

## ГЛАВА 1

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\*, 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 собирались для того, чтобы выигрывать соревнования, и для этого нам нужна командная работа, дисциплина

---

\* Project Management Professional, PMP, — менеджер по управлению проектами.  
Прим. ред.

## ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

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 руководжу. 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\*. 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 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.

---

\* ROI (Return On Investment) — возврат на инвестиции, финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса. *Прим. ред.*

- 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 руководство 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? Объяснить 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 десяти, 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 историю, 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 (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 посыпаете сигнал заинтересованным в проекте лицам, что вы недостаточно значительны, недостаточно ценные 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 мотивированы, 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

## ГЛАВА 1

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 PMI, 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 вас 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 проявит 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

## ГЛАВА 1

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.

## ГЛАВА 1

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.

Другая моя начальница была совершенно иной. Она очень беспокоилась о каждом из коллег и всегда старалась помочь в личных неурядацах, поощряла личное развитие, доверяла нашему профессионализму и поддерживала нас в достижении целей. Она распространяла материнскую атмосферу искреннего интереса и заботы о каждом подчиненном; была очень либеральной, политически подкованной, принципиальной и обладала талантом находить верный путь в самых разных ситуациях, подыскивая нужные слова в нужный момент. Она не скучилась на заслуженную похвалу. С другой стороны, она не являлась лучшим менеджером и не всегда принимала точные бизнес-решения. И все же люди уважали ее и следовали за ней точно так же, несмотря на ее недостатки.

Эти две очень разные руководительницы вдохновляют меня по разным причинам. Совершенно ясно, что навыки и качества лидеров различны и что нужно стараться обучиться лучшим качествам у разных людей, чтобы развить собственные способности. Лидер станет великим, если комбинация его навыков и качеств принесет ему уважение коллег и сделает их его последователями. Сотрудники будут следовать за лидерами с ясной концепцией работы, научатся видеть возможности вместо проблем, получат внутренний стимул стремиться вперед, импровизировать и делать жизнь лучше. Уважение, доверие и вдохновение — рецепт великих лидеров, которые заслужили право вести за собой, основанное на различных личных и лидерских качествах.

На это ответил Селим:

Очень интересно, Джэнс, как ты сравнил двух бывших начальниц с совершенно разными наборами навыков. Я уверен, что та, у которой более развиты мягкие навыки, добьется большего. Гораздо легче обучиться ведению бизнеса, чем узнать, как не быть человеком, с которым сложно работать.

Джэнс ответил:

Верно, Селим. Соглашусь, что, наверное, легче быть хорошим лидером, если ты нравишься людям, если у тебя есть чувство юмора и так далее. Но, с другой стороны, это необязательное требование. Моя начальница была очень честной и имела высокие стандарты. Мы на нее полностью полагались. Она всегда выполняла обещания, и это очень хорошее качество. Кто-то сказал, что надо «предпочитать доброго человека умному». Она точно была человеком не злым, так как лидер должен быть верным, честным, иметь эмоциональный интеллект, уметь налаживать отношения с людьми и так далее. Если мы разместим лидерские качества на условной шкале от 1 до 10, то, наверное, обнаружим необходимый минимальный порог. И все-таки качества, в которых разные лидеры наберут больше всего, потенциально будут существенно отличаться. Поэтому я бы не выделял отдельные черты, так как личность лидеров состоит из набора, в котором одни черты могут компенсировать недостаток других. В конце концов, все сводится к тому, чувствуете ли вы лично, что можете уважать человека с таким-то набором качеств и доверять ему, и удается ли лидеру вас вдохновить.

Вэл отметил:

Интересные наблюдения. Я согласен, что у каждого есть определенные лидерские навыки, но никто не может обладать всеми. Хорошие лидеры — это те, кто признаёт свои слабости и стремится обратить их в сильные стороны.

Рэнди сказала:

Позвольте добавить, что эффективная стратегия — это работать с людьми, у которых есть недостающие вам качества. Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард, основатели HP, прекрасный тому пример. Я работала с другими консультантами во многих проектах, иногда даже готова была поделиться с ними

## ГЛАВА 1

оплатой, потому что они вносили в проект качества, которые улучшали наш общий опыт. Мы учились друг у друга и получали больше удовольствия.

Лидеры проекта могут использовать этот принцип в поиске членов команды, способных взять на себя задачи лидеров, которые, возможно, у тех идут не так хорошо. Это еще один пример полезного умения лидера — признавать, где твоих способностей не хватает, обращаться за помощью и делиться славой.

Дженс ответил:

Отличное замечание, Рэнди. Я иногда замечал, что менеджеры проектов считают, что они должны быть чемпионами команды и все должны признать их самыми умными и одаренными. Возможно, они боятся, что их смесят, если обнаружится, что кто-то делает что-либо лучше, чем менеджер проекта. С моей точки зрения, истинный лидер... умеет выявить лучшее во всех членах команды и организовать хорошую совместную работу. Я думаю, это отличное качество — осознавать, когда пора отойти в сторону и позволить другому участнику сделать то, в чем он разбирается. Это истинный талант — находить таланты в людях и применять их для текущих задач наилучшим образом, чтобы привести проект к успеху.

## ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К СВОИМ ЛЮДЯМ

Слушать людей — это настолько рутинная составляющая работы в проекте, что мало кто озабочен ее развитием. И все же, если вы и в самом деле умеете слушать, то совершенствуете свою способность получать и накапливать знания. Умение слушать помогает понимать членов команды и иные заинтересованные стороны и оказывать на них влияние. Все хорошие лидеры прислушиваются к подчиненным. Для того чтобы наладить вовлеченность участников команды, слушайте их постоянно как в неформальной обстановке, например на кофе-брейках, так и в более формальной, например на запланированных совещаниях по проекту. Квалифицированный менеджер проектов при поддержке и поощрении начальства и высших менеджеров должен развить это ключевое качество как можно раньше в своей карьере.

Существуют культурные различия, которые влияют на то, как люди слушают. Умение слушать означает разные вещи для разных людей. Одно и то же утверждение может восприниматься по-разному одним и тем же человеком в разных ситуациях. Поэтому профессионалы

используют разные подходы к слушанию в зависимости от того, что считается допустимым в их культуре. Например, испанцы смотрят прямо в лицо человеку, который с ними разговаривает, в то же время в странах Азии считают оскорбительным глядеть человеку прямо в глаза, разговаривая с ним.

И все-таки для любой культуры слушать очень важно. Хавьер из Испании рассказал нам следующее:

На ранних стадиях карьеры менеджера проекта общение в целом и умение слушать в частности имеют очень низкий приоритет. По мере того как менеджер проекта растет, навыки межличностного общения и слушания становятся критически важными.

Выдающийся старший менеджер проектов и программ Ремко Мейснер из Нидерландов говорит:

Вполне очевидно, что необходимо знать, что считают важным клиенты, чего команда проекта уже добилась и где кроются недостатки, а для всего этого вам нужно уметь хорошо слушать.

## ГЛАВНОЕ — СМЕЛОСТЬ

Вы можете потерять деньги, лишиться союзников, но если вы потеряете отвагу, то потеряете все. Без смелости нет надежды. Профессионалов вдохновляют лидеры, которые проявляют инициативу и рискуют личной безопасностью во имя дела. Только тот, кто в периоды кризиса и изменений действует решительно, привлекает добровольных последователей.

Квалифицированный менеджер проекта должен быть смелым, чтобы управлять сложностями и препятствиями и преодолевать их. Необходимы огромная смелость, сила характера и преданность, чтобы выжить в сфере менеджмента проектов. Это не место для робких. Лидерам необходимо собрать свою волю, если они хотят мобилизовать личные и организационные ресурсы, чтобы восторжествовать над обстоятельствами. Им нужна дерзость, чтобы честно взаимодействовать с членами команды проекта.

Европейские менеджеры проектов сделали своим символом «флаг смелости». В Европе все большую популярность приобретают глобальные мультикультурные проекты: в команды входят представители

## ГЛАВА 1

самых разных стран. Лидеры, которые руководят такими проектами, должны обладать смелостью, чтобы управлять людьми разных культур, способных по-разному себя проявлять в жизни проекта. Рассказывает Джей О., специалист по проектам из Испании:

Менеджеру проекта придется потратить много времени, чтобы понять членов своей команды, прислушаться к ним. Он должен провести с ними не один час. Смелость требует энергии: сделайте ваших сотрудников сильными и заряжайтесь от них.

Мы как профессионалы в сфере проектов часто говорим о нашей смелости, имея в виду, что готовы отстаивать то, во что верим. Мы должны верить в наши проекты: в противном случае не удастся передать позитивное отношение и энтузиазм членам команды и другим заинтересованным сторонам. Но, наверное, будет проще понять, что такое смелость, если мы скажем, что это готовность пожертвовать своей свободой ради убеждений. Пожалуй, самое верное мерилом преданности общей концепции и ценностям — тот объем свободы, которым мы готовы рискнуть.

На что бы вы ни надеялись: на свободу, успех проекта, качество, карьерный рост, — вы должны поработать ради этого. И чем больше вы надеетесь, тем больше труда вложите в то, чего хотите добиться. Все потому, что смелость и действия связаны между собой. Вот что значит пожертвовать своей свободой. Если у вас больше надежд, чем реального трудолюбия, то вы (и члены вашей команды) будете разочарованы. Пострадает и ваша репутация.

Однако как быть с балансом? Сохраняют ли квалифицированные менеджеры проектов баланс в своей жизни? Конечно. Баланс — вещь относительная. Никто не может определить, потеряла ли равновесие чья-то жизнь, не зная, что отягощает другого человека и как он оценивает свою нагрузку. И если лидер кладет на одну чашу весов тонну надежд, единственный способ привести его жизнь в равновесие — загрузить другую чашу весов тонной работы. Меньший вес, несомненно, приведет к разочарованию. Но если у лидера только крупица надежды, а на весах тонны работы, равновесие будет нарушено. Секрет в том, чтобы не перегружать обе чаши весов. Когда надежда и работа, задачи и навыки находятся в равновесии, вы достигаете оптимальной производительности.

Люди с большими надеждами не игнорируют реальность. Если что-то не работает или текущие методы неэффективны, они не отрицают проблему, а просто удваивают усилия. Они оценивают ситуацию и ищут новые способы достичь своих целей. И если пункт назначения начинает удаляться быстрее, чем приближаться, такие люди перезагружают свои цели.

Изменить стратегию или выбрать другую цель — не пораженчество. Если лидер проекта настаивает на стратегии, которая не работает, то члены команды проекта могут почувствовать разочарование, и это приведет их к ощущению проигрыша. Лучше найти новый путь или решиться на новое направление. Тогда, дойдя до финиша, вы сможете поставить перед собой новую, более сложную задачу.

Репутация не всегда укрепляется попытками упорно делать обещанное, если это не работает. Признать, что вы неправы, и найти новый курс действий — куда более смелая и заслуживающая доверия тактика. Смелость требуется также для того, чтобы давать отпор, когда спонсоры навязывают вам нереалистичные содержание, время и стоимость. Если у менеджеров проектов не хватает духу, чтобы конструктивно возражать и вести переговоры с должным усердием, они обрекают себя на неудачи.

## РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ

Качественное управление проектом основано на отношениях. Люди не пойдут с вами, если не могут с вами поладить.

Ключ к появлению «химии» между вами и лидерами проекта — развитие взаимоотношений. Если вы в состоянии приспособиться к личности своего босса, оставаясь собой и сохраняя свои принципы, то сможете стать лидером и для тех, кто выше вас в иерархии организации.

Создавать отношения с членами команды проекта так же важно. Квалифицированный менеджер проектов как лидер должен объединяться с людьми, которыми он руководит. Возьмите на себя обязанность наладить связь не только с людьми, которыми руководите вы, но и с человеком, который руководит вами (вашим начальником или спонсором проекта). Если вы хотите руководить, нужно взять ответственность за связи с людьми наверху.

## ГЛАВА 1

Итальянский профессионал по проектам отметил важность посредничества и кооперации для команд проектов:

Посредничество — это главное. В одном проекте могут сойтись различные интересы. Суть в том, чтобы всегда быть посредником между потребностями, приоритетами и пониманием подхода обеих сторон. Если менеджер проекта владеет навыками посредничества и вовлеченные стороны соглашаются на активный и дружественный подход, то коллектив работает стабильно.

Испанский специалист в области проектов утверждает, что для построения отношений и появления энтузиазма важно по-человечески общаться с людьми:

Я верю, что этого можно достичь, если вести себя с людьми по-человечески, а не только как с сотрудниками. Быть уверенным, вежливым, искренним, создать командный дух в проекте, разъяснить общую цель. Эти качества сами по себе должны породить энтузиазм.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Квалифицированный менеджер проекта должен брать на себя ответственность, быть организованным и постоянно развиваться. Мы многое почерпнули из блестящей метафоры «компостной кучи» Джима Де Пьянте — модели профессионального развития, представленной на Глобальном конгрессе PMI (2009). Здесь мы свели вместе ключевые моменты его выступления.

Исторически метафорой карьерного успеха была лестница. Почему? Потому что лестница позволяет карабкаться, перекладина за перекладиной, к вершинам, которых вы мечтали достичь. Но у лестниц есть недостатки. Они неустойчивы. Они опасны. На лестнице есть место только для одного человека. И, конечно, лестницы у многих ассоциируются с несчастливыми приметами. Пришло время новой модели. Компостная куча — куда более живая модель, адаптированная ко временам перемен и к новому тысячелетию. Это модель роста, обмена, счастья. Это способ понять карьерный успех в терминах органики: ваш жизненный (переработанный) опыт образует обширную базу, на которой культивируют и собирают новый и еще более ценный опыт. Куча все разрастается, не теряя стабильности. Аналогия описывает карьерный рост, смерть, разложение и возрождение.

## ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Что бы ни произошло в вашей жизни, бросьте это в кучу и позвольте этому сгнить. Долой карьерные лестницы. Займемся компостными кучами.

Философы и ораторы во все времена дружно приходили к выводу, что счастье состоит не в том, чтобы получать то, что мы хотим, а в том, чтобы хотеть то, что мы получаем. Мы, кажется, поздновато поняли это важное послание и до сих пор ищем счастье, особенно в карьере, в преследовании, в том, чтобы карабкаться, обладать, получать. Лестница служила моделью карьерного успеха некоторым поколениям. Но это очень ограничивающая модель. Она определяет успех как подъем вверх. Обычно это понимают как подъем в организационной иерархии. То есть эта метафора говорит о солидном вознаграждении; таким образом, успех приравнивается к получению большей зарплаты.

Когда я впервые пришел в IBM, я искал совета более мудрых и опытных людей. Меня заинтересовало то, что IBM предлагает не одну, а две карьерные лестницы (техническую и управленческую), и я узнал, что в компании человек может активно и безопасно перемещаться между ними. Мне эта модель показалась неудовлетворительной, и я искал другую, которая бы больше подходила моему темпераменту.

Будучи в целом счастливым человеком, в поисках способа синтезировать это счастье с помощью более удовлетворительной модели я предложил образ компостной кучи как модель накопления и роста. Я считаю ее очень полезной и здравой, я представил ее многим коллегам, которые с радостью ее приняли и развили. Моя модель выдержала активное применение, и я уверен, что пришло время сделать ее более известной.

Выражаясь метафорически, мы являемся суммой того, чему учимся, того, что переживаем, и того, что создаем. Мы копим наше знание и мудрость, берем то, что нам дает солнце, и возвращаем это миру, теплу и также освещенному солнцем. В конце концов, нам мало что остается кроме того, чтобы передать мудрость, которую мы накопили. Тогда мы становимся почвой, вполне буквально присоединяя наш гумус к коллективной Мудрости. В такой модели прогресс заключается в том, чем мы станем, а не в том, как высоко заберемся. Во всяком нашем жизненном опыте есть цель и ценность. Мы будем интерпретировать и оценивать наши карьеры согласно модели, и мы свободны в выборе модели для синтеза нашего счастья. Можно сказать, что это модель, с помощью которой возможно использовать свет солнца, чтобы *фотосинтезировать* наше счастье.

Аналогия Джима сочетается с нашей идеей структуры молекулы как органической аналогии квалифицированного менеджера проекта.

## ГЛАВА 1

Благодаря естественному стабильному процессу отбросы превращаются в восхитительный гумус... впрочем, не миновав кое-какие вонючие промежуточные стадии. Добавляя к компосту отходы, такие как навоз (мы можем представить себе, что это метафора обучения на дурном опыте), мы ускоряем процесс создания плодородной почвы. В итоге, когда полученный компост возвращается в сад природы, он приносит богатый урожай. Сходным образом мы становимся лучше как люди, менеджеры и лидеры, если постоянно расширяем и развиваем наши навыки и учимся на полученном опыте.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

Квалифицированный менеджер проектов должен быть и лидером, и управлением — тем, кто отвечает и за концепцию, и за исполнение. Это значит, что приоритетом должно стать понимание и умение прислушиваться к людям. Показывайте им пример. Демонстрируйте позитивное отношение к жизни. Культивируйте связи на всех уровнях организации.

Определите лидерские качества, которые оказались важными в вашей жизни. Вспомните о людях, повлиявших на вас. Проанализируйте, что они делали. Будьте внимательным учеником, который постоянно работает над собой и применяет гибкий подход к лидерству.

Знайте себя, верьте в себя, заботьтесь прежде всего о себе, а затем уже беритесь за остальных. Следуйте органической модели профессионального развития.

Ремко Мейснер, хороший друг и прекрасный коллега, который вместе с нами идет по тому же пути менеджера проектов, поделился с нами размышлениями о стиле лидерства:

Чтобы быть хорошим менеджером или менеджером проектов, необходимо умение работать в разных лидерских стилях, выбирая тот, который вам доступен. Какой именно, зависит от ситуации. Если, например, организация имеет дело со свежей, ясной, чистой точкой зрения на то, как принести больше радости людям, нужен лидер с концепцией, тот, кто вдохновит команду, кто ходит в ту же «церковь». Где-то в другом месте, возможно, менеджера ищет уважаемая и старинная организация, погрязшая в процедурах, заложенных еще в каменном веке. Их проекту нужен жесткий лидер, который скажет, что будет дальше, когда и кто должен работать.