

Рэндалл Инглунд, Альфонсо Бусеро

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

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Введение	14
Глава 1. Лидерство и управленческие навыки	21
Глава 2. Роль юмора и веселья	53
Глава 3. Личные качества	73
Глава 4. Навыки управления проектами	109
Глава 5. Навыки управления средой	143
Глава 6. Организаторские навыки	173
Глава 7. Навыки ведения переговоров	201
Глава 8. Политические навыки	227
Глава 9. Навыки разрешения конфликтов	255
Глава 10. Навыки продаж	269
Глава 11. Навыки управления изменениями	287
Глава 12. Знание рынка и потребителя	325
Заключение	355
Эпилог	372
Ссылки и источники	374
Благодарности	377
Об авторах	378

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

АКТУАЛЬНОСТЬ

Многие профессионалы повышают свое мастерство с помощью качественного образования и опыта работы. Однако приходит время, когда, чтобы продвигаться к следующему уровню производительности, требуются расширенный набор навыков и новая точка зрения на работу с людьми. Как преодолеть это плато? Наша книга предлагает продуманный цельный подход. Для того чтобы описать разнообразные

сочетания навыков, необходимых профессионалу, мы используем аналогии из органической химии. Эти знания можно немедленно пустить в дело.

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

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

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

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

Эта книга нужна менеджерам проектов, потому что отвечает на вопрос «Где найти реальные примеры и исследования, объясняющие и иллюстрирующие мягкие навыки менеджмента, управления, лидерства и бизнеса?» С нашей точки зрения, все дело в обращении с людьми.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

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

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

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

А еще есть опытные специалисты, которые ищут передовые практики, способные улучшить их собственную производительность. Эта аудитория даже больше, чем аудитория менеджеров проектов. Мы надеемся, что опыт, полученный благодаря нашей книге, подвигнет рекомендовать ее более широкому кругу читателей.

ЗАМЫСЕЛ И ПРИМЕНЕНИЕ

Шаг за шагом мы покажем, как принимать, адаптировать и применять более совершенный подход к управлению, чтобы прийти к надежным, своевременным и качественным результатам. Вы сможете творить чудеса, достичь лучших результатов благодаря изменению своего мировоззрения. Наши концепции универсальны, сильны,

их легко понять и можно сразу применить, не разбираясь со сложными моделями.

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

Вы ищете способ перейти от хорошего качества к отличному? Требуется принципиально новые навыки и мировоззрение, чтобы повысить свою эффективность как менеджера проектов или спонсора? Эта книга станет вашим руководством по развитию лидерства, обучению, мотивации личного и профессионального роста. Примеры других людей покажут, как применять эти практики по всей организации, на всех уровнях, особенно в политически заряженных ситуациях. Вы узнаете, как творчески использовать мягкие навыки менеджмента проектов, организации среды, лидерства, ведения переговоров и убеждения. Наша задача — интегрировать знания и навыки, важные для удовлетворенности и заданных результатов.

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

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

Мы обнаружили, что реакция аудитории по всему миру на наши презентации, семинары и блоги отличается душевностью. Люди замечают нашу страсть и «правду». Наша энергия и энтузиазм служат

стимулом для них. Одна участница семинара отметила, что эти идеи и стиль изложения превращают концепции из «чего-то заумного» в то, что можно использовать «прямо здесь», снабжают инструментами и подталкивают к действию. И вы не найдете никого другого, кто за 70 лет работы (если сложить вместе) узнал столько историй и смешных примеров и готов поделиться ими.

ИСТОЧНИКИ

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

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

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

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

Элементы управления изменениями, поддержки вышестоящего руководства и позиции менеджера описаны в книге *Creating the*

Project Office, Project Sponsorship, and Today Is a Good Day. Эта книга также дополняет главы, написанные для других книг, например Organizational Project Management и Advising Upwards, а также многие работы, которые мы представляли на встречах PMI* и других конференциях профессиональных ассоциаций. Мы также использовали материалы, опубликованные на blog.projectconnections.com и других сайтах. Дополнительные инструменты, анкеты, таблицы, практические рекомендации и примеры есть в книге-путеводителе The Complete Project Manager: Toolkit of Practices.

При создании этой книги мы использовали материалы изданий «От хорошего к великому»**, «В поисках совершенства»***, а также «Преодоление пропасти»**** и Soul at Work, чтобы показать, что менеджер проектов, программы или портфелей, стремясь к профессиональному и личному росту, может применить широкий набор концепций.

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

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

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

* Project Management Institute, PMI — Институт управления проектами, всемирная некоммерческая профессиональная организация по управлению проектами. *Прим. ред.*

** *Джим Коллинз*. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

*** *Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман*. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Паблишер, 2017.

**** *Джеффри Мур*. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Рэндалл Инглунд, США

www.inglundpmc.com

Альфонсо Бусеро, Испания

www.abucero.com

ВВЕДЕНИЕ

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

ПЛАН

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

- **Лидерство/управление.** Навыки лидерства и управления — это те жизненно важные, концептуальные деловые компетенции, которые так необходимы тем, чей статус позволяет влиять на коллег, членов команды, руководство, клиентов и прочих. К ним относятся харизма, обучаемость и смелость, а также делегирование, умение слушать и навыки построения отношений.
- **Личные качества.** Личные качества в данном случае — это компетенции в области взаимодействия с людьми. Квалифицированный менеджер проекта обладает определенными склонностями, позицией и способностью к неформальному общению, что позволяет эффективно и результативно взаимодействовать с людьми.
- **Роль юмора и шуток.** Мы выступаем за юмор и шутки, потому что они делают работу более эффективной, продуктивной

- и запоминающейся. Набор инструментов менеджера будет более совершенным, если на повестке каждого дня — радость и каждый день слышится смех.
- **Навыки менеджера проектов.** Основы навыков менеджера проектов изложены в Руководстве РМІ по основам знаний для менеджеров проектов. Мы дополнили его идеями и примерами, чтобы помочь квалифицированным менеджерам проектов разобраться и применять РМВОК®*.
 - **Навыки управления средой.** Квалифицированный менеджер проектов может добиться систематичного значительного прогресса, сконцентрировавшись в первую очередь на создании обстановки, стимулирующей реализацию проектов.
 - **Организаторские навыки.** Перед квалифицированными менеджерами проектов стоит задача не только управлять процессами менеджмента проектов, но и заниматься ими в рамках «зеленых» организаций, то есть таких, которые поощряют проектную работу. «Зеленая» организация, в отличие от «токсичной», приспособлена не только для выживания, но и для процветания даже в сложные времена.
 - **Навыки ведения переговоров.** Результаты проекта зависят от договоренностей. В ваших интересах, а также в интересах компании и команды учитывать, что навык ведения переговоров необходим, и усердно применять его.
 - **Политические навыки.** Квалифицированные менеджеры проектов понимают структуру власти в организации. Влияние зарождается в умах и сердцах людей, и власть больше зависит от ее признания, чем авторитета. Чтобы быть эффективными, менеджеры проектов должны быть политически чувствительными.
 - **Навыки разрешения конфликтов.** В самых важных для нас ситуациях мы часто работаем хуже всего. Учитесь оценивать конфликты, реагировать на них и вести обучающие переговоры. Радуйтесь конструктивному противодействию.

* Project Management Body of Knowledge, РМВоК — «Свод знаний по управлению проектами», американский национальный стандарт, представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. РМІ использует этот документ в качестве основного справочного материала для своих программ по профессиональному развитию. *Прим. ред.*

- **Навыки продаж.** Вам следует помнить, что жизненный цикл проекта всегда является частью цикла продаж. Не становитесь жертвой упущенных продаж или возможностей. Примите процесс продаж как честный способ добиться необходимых обязательств, достойный квалифицированного менеджера проекта.
- **Навыки управления изменениями.** Невозможно двигаться вперед и одновременно оставаться на месте. Ключ к успешной работе с изменениями в том, чтобы хорошо к ним относиться и готовиться к встрече с ними. Вам нужно понимать процесс управления изменениями.
- **Знание рынка/потребителей.** У всех проектов есть заказчики. Квалифицированные менеджеры проектов заботятся о том, чтобы понимать рыночные силы и проблемы удовлетворения потребителей. Применяйте лидерство как служение. Во всех взаимодействиях используйте этичные методы.
- **Заключение.** Интегрировав ключевые концепции через сторителлинг, вы сможете сформировать более полную картину своей роли, возможно, создав отдел проектирования из одного человека (Project Office of One, POO). Проведите субъективную оценку своих навыков.

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

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

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

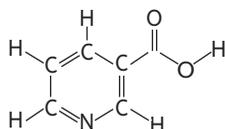


Рис. I.1. Молекулярное соединение

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

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

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

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

Менеджмент проектов посвящен людям, и нас поражает невероятная глубина интересов, стилей, подходов и интерактивная динамика, которая открывается, когда мы пытаемся работать на общеорганизационном уровне. Каждый день приносит новые вызовы, внезапные события и инновации. При этом нельзя забывать о том, что мы, существа, работающие на углероде, невероятно талантливы, но редко идеальны.

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

Неформально менеджментом проектов занимались всегда. Но как профессия он начал формироваться только в середине XX века.

Руководство PMI к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide)* описывает повторяющиеся элементы всякого проекта. Это пять групп процессов: инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. И девять областей знания: управление интеграцией проекта; управление содержанием проекта, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление рисками, управление закупками, управление заинтересованными сторонами. Это руководство предлагает базовую структуру развития навыков менеджмента проектов, но, чтобы достичь прорыва в производительности, критически необходима связь с другими дисциплинами: развитием организаций, продажами и переговорами.

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

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

Круг профессий и отраслей, в которых признают достоинства дисциплинированного подхода менеджмента проектов к получению результатов, постоянно расширяется. Это вызывает потребность в пересмотре традиционных процессов и увеличивает спрос на профессионалов с разнообразными навыками, способных действовать в сложной обстановке. Лидеры с выдающимися навыками способны сплавить разрозненную группу людей в новую организацию благодаря органическому росту или слияниям, а затем эти группы могут породить новаторские или инновационные решения.

* Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBOK. М.: Олимп-Бизнес, 2018.

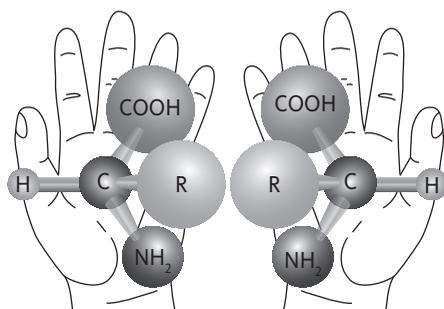


Рис. 1.2. Молекулы-стереоизомеры

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

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

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

Такова жизнь. У людей есть свои пределы, и когда мы их достигаем, то полностью разрушаемся — «плавимся» или сгораем в эмоциональном срыве. Эти реакции связаны как с естественными склонностями, так и с умением личности справляться с жизненными трудностями. Квалифицированные менеджеры проектов способны сохранять большую стабильность.

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

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

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



Рис. 1.3. «Молекула» квалифицированного менеджера проектов



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

