

18+
СЕМЁН

КОЛОСОВ

ПРОДЖЕКТ- МЕНЕДЖЕР МАМИНОЙ ПОДРУГИ!

ИЛЛЮСТРАЦИИ:
ДАША ЩЕГОЛЮТИНА



Семён Колосов

**Проджект-менеджер
маминой подруги! Ключевые
навыки для успешной
карьеры в управлении
проектами и менеджменте**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70585399
ISBN 9785006267169*

Аннотация

Автор с 10-летним опытом в управлении проектами разбирает навыки, которые делают проджект-менеджера востребованным и успешным. Книга поможет понять суть роли проджект-менеджера и разработать план развития, чтобы справляться с вызовами на всех этапах проекта. Актуально для новичков, опытных менеджеров и руководителей, стремящихся овладеть менеджментом, приобрести конкурентное преимущество и добиться успеха в любой области.

Содержание

Об авторе	8
Предыстория	10
Сеанс 1. Селф-менеджмент	13
Организованность и системность	15
Пунктуальность и соблюдение договорённостей	16
Работа в условиях неопределённости	17
Ответственность и надёжность	18
Умение признать ошибки и рефлексировать	21
Сеанс 2.	22
Оценка и верификация	24
Целеполагание	25
Горизонты планирования	26
Иерархическая структура работ	27
Управление рисками	28
Управление приоритетами	30
Стратегическое мышление	31
Сеанс 3.	32
Основные этапы проекта и зоны ответственности	34
Проектный треугольник и другие фигуры	36
Контроль этапов проекта и соблюдение процессов	37

Эффективность команды	38
Трансляция принципов и культуры	40
Управление коммуникацией	41
Управление изменениями	42
Документооборот	43
Устранение разрывов и конфликтов	44
Принятие решений	45
Управление портфелем проектов	46
Сеанс 4.	48
Управление атмосферой	50
Инфраструктура и совместная работа	52
Фасилитация	53
Постановка задач и делегирование	54
Ресурсы внутри и снаружи	55
Обратная связь и мотивация	56
Обмен знаниями	57
Сеанс 5.	58
Финансовое моделирование	60
Денежный поток, или Cash flow	62
Сеанс 6. Коммуникация	64
Гибкость и эмпатия	66
Влияние и убеждение	68
Умение объяснять и краткость	70
Решение конфликтов	71
Публичная коммуникация	73
Забота о потребителе информации	74

Сеанс 7. Продажи, бизнес и клиенты	75
Понимание бизнеса клиента	77
Позиционирование и знание портфеля услуг	78
Конец ознакомительного фрагмента.	80

**Проджект-менеджер
маминой подружки!
Ключевые навыки для
успешной карьеры
в управлении проектами
и менеджменте
Семён Колосов**

*В память о друге и единомышленнике...
Посвящается Диме Морозу.*

Ирина Игнатьева *Корректор*

Даша Щеголютина *Иллюстратор*

© Семён Колосов, 2024

© Даша Щеголютина, иллюстрации, 2024

ISBN 978-5-0062-6716-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе

Прежде чем вы приступите к прочтению книги, я решил написать про свой опыт, чтобы вы могли лучше понять контекст, в котором были сформированы мои мысли и выводы.

Меня зовут Семён Колосов. Я консультант по менеджменту в IT. Помогаю фаундерам, топ-менеджменту и руководителям организовать эффективное управление стратегией, проектами, командой и бизнес-процессами на всех стадиях: от генерации идей до масштабирования. Также в качестве ментора помогаю людям менять жизнь и карьеру в лучшую сторону с помощью развития софт скиллс и менеджмента.

До этого я был операционным директором дизайн-юнита и центра экспертизы в red_mad_robot. Ещё ранее там же был в качестве менеджера проектов и руководителя проектного офиса в клиентских проектах по разработке цифровых сервисов. Среди них Сбер, Яндекс, Ростелеком, Unicredit, Ситилинк, Северсталь, Нефтьмагистраль, Zyfra и многие другие.

Также занимался разработкой и проведением стажировок и образовательных программ по пипл-менеджменту, проектным и продуктовым подходам, проблем-солвингу и управлению изменениями, мотивации и управлению командами для крупных IT-компаний.

В целом у меня 10-летний опыт управления проектами и командами в сфере цифровых продуктов, образования,

консалтинга и маркетинга.

Я считаю проектное управление приоритетным навыком в современном мире, поэтому стремлюсь, чтобы каждый мог внедрить проектный подход в жизнь для достижения желаемых результатов.

Для этого я написал первую книгу «Системная жизнь» о менеджменте для жизни и работы, которая уже помогла многим людям. «Проджект-менеджер маминой подружки!» – моя вторая книга, и она уже конкретно для проджектов и руководителей. Также я веду телеграм-каналы про селф- и проектный менеджмент.

Все ссылки и контакты вы найдёте в конце книги. Подписывайтесь, буду рад любым отзывам и новым знакомствам.

Приятного чтения!

Предыстория

Внутри затерянного в городской суете психотерапевтического кабинета, заставленного пастельными оттенками и пушистыми подушками, располагался удобный кожаный диван. Кабинет был тускло освещён, вдоль стен стояли книжные полки, а за письменным столом с книгами сидела доктор Эмили Майлстоун – несколько эксцентричный психотерапевт, известный своими необычными подходами.

В кабинет ворвался директор успешной технологической компании мистер Грегори Спринтский, выглядевший растрёпанным и взволнованным. Он дышал тяжело, обливаясь потом и излучая нервную энергию.

Доктор Майлстоун, наблюдая за этим шоу, подняла свои брови и спросила:

Доктор: Добрый день, мистер Грегори. Что привело вас сюда сегодня так срочно?

Грегори: Док, прошлой ночью мне приснился ещё один сон. Об идеальном проджект-менеджере.

Доктор: Пожалуйста, присаживайтесь и расскажите мне поподробнее.

Грегори: Ну, мне приснился проджект-менеджер, который мог бы с лёгкостью справиться с любым проектом. Он плавно и бесшумно ехал на красивом электровелосипеде по спокойной дороге, окружённой прекрасными пейзажами.

Вокруг была вода, и люди были преисполнены спокойствием и гармонией. Он был организованным, адаптируемым и обладал крутыми коммуникативными навыками. У него было чувство юмора. Он знал, как заставить команду смеяться и поддерживать моральный дух даже в стрессовые моменты. Он был творческим решателем проблем, всегда придумывал инновационные решения даже самых сложных задач. И он не боялся рисковать и брать на себя ответственность.

Доктор: Я понимаю. Что вы почувствовали после этого сна?

Грегори: Воодушевление. Надежду. Но и немного тревожность. Потому что я знаю, что найти такого проджект-менеджера – всё равно что найти иголку в стоге сена. Его образ всегда со мной. Я не могу избежать его! Он всегда рядом, словно призрак, который не даёт мне покоя! Когда я заходил в свой офис утром, мне казалось, что мебель превратилась в точную копию рабочего места этого идеального проджект-менеджера. Мой стол, мой стул – всё было так, как я его представлял. Я пытался изменить обстановку, передвигал мебель, но ничего не помогало. Этот образ всегда находил меня. На встречах с сотрудниками они начинали говорить точно так, как я представлял идеального проджект-менеджера в своей голове. Они произносили фразы, которые я слышал только в своих мыслях. Даже когда я отдыхал, этот образ не покидал меня. Я видел его лицо на облаках, в огне костра на пляже, даже в звёздах на небе. Это просто сума-

сшествие!

Доктор: Этот идеальный проджект-менеджер сейчас с нами, в этой комнате?

Грегори: Да!

Доктор: Грегори, сейчас я скажу вам фразу, от которой вам сразу станет легче. Успокойтесь, Грегори. Теперь, когда вы спокойны, опишите его конкретнее. Что он делает? Какими навыками обладает? Каких результатов достигает? Что делает его идеальным проджект-менеджером для вас? Какой это образ?

Сеанс 1. Селф-менеджмент



Грегори начал рассказывать:

Для меня идеальный проджект-менеджер, или, как у нас принято говорить, РМ, – это самостоятельная часть компании. Он достигает результата в проекте в любой понятной и непонятной ситуации. Он лидер команды, который

транслирует правила работы. Задаёт вектор движения, правильное настроение, темп работы. Следит за отклонениями и корректирует направление. Он руководитель проекта, который выбирает и применяет технологию управления. Держит ситуацию под контролем, анализирует и принимает решения. Делает процесс прозрачным и информирует о принятых решениях. Организует целенаправленный ход работ и людей для достижения результата. Говоря простым языком – это человек, которому я озвучиваю цель или говорю: «Сделай нормально», и он делает предсказуемый результат. Без лишнего контроля я всегда уверен, что он знает, что значит «нормально», что не будет никаких сюрпризов перед дедлайном, а если условия или среда делают результат невыполнимым, то все узнают об этом заранее и РМ придумает решение, как эти условия изменить. А иногда мы и сами цели не знаем. Просто хотим, чтобы он сам всё понял, разобрался и сделал. Идеальный РМ не боится проблем, не ноет, умеет организовать и договориться, отвечает за качество результата и сдаёт всё вовремя.

Организованность и системность

Это база. Системный подход к задачам и решению проблем является фундаментом в работе. Неорганизованный человек не сможет организовать других. Идеальный РМ эффективно планирует и организывает своё время и рабочее пространство. Он имеет свою систему самоорганизации с любимыми инструментами от календаря до таск-менеджера. Она без изъяна, без обмана, надёжная, как пружина от дивана. Она развивается и адаптируется, чтобы никогда не тратить время на бесполезность. Это не значит, что у него полная систематизация головного мозга. Когда нужно, он может расфокусироваться или войти в креативный режим. Но системно управлять своей жизнью, временем и задачами – это маст-хэв. Про идеального РМ'а всегда говорят, что он человек системный и у него всё чётко.

Пунктуальность и соблюдение договорённостей

Идеальный РМ выполняет задачи в срок, не допускает опозданий, не нарушает договорённостей и обещаний. Команда и клиенты могут положиться на него, потому что он всегда держит своё слово. Когда он говорит, что будет сделано, это действительно происходит. А если он не предупредил заранее и не пришёл на встречу или не выслал документы, то случилось реально что-то серьёзное. Идеальный РМ демонстрирует пример своей пунктуальности и дисциплинированности другим участникам команды. Он ставит высокие стандарты и следит за тем, чтобы все сотрудники были ответственными и соблюдали договорённости. Это помогает создать атмосферу, где каждый знает, что его работа ценится.

Работа в условиях неопределённости

Системность – не значит бюрократия и безоговорочное следование алгоритмам. Идеальный РМ способен проявлять гибкость, работать в изменяющихся условиях и умеет вырабатывать решения в условиях неопределённости. Он знает, что определённость существует только в заурядных проектах. И то не всегда. Он не боится неопределённости, он знает, что проекты могут подвергаться изменениям, внезапным сдвигам и неожиданностям. Он готов хладнокровно адаптироваться к новым обстоятельствам, всеми действиями устранять неопределённость или переводить её в риски. Когда непонятно, что делать, много вводных или взаимозависимых связей, он не паникует, не теряет направление и не звонит маме в слезах. Идеальный РМ проявляет творческий подход и не ограничивается традиционными методами и решениями. Особенно он умеет коммуницировать с командой и стейкхолдерами, чтобы обеспечить понимание ситуации и согласие на изменения. Неопределённость для него – это будни. Что бы ни случилось, он поменяет систему под условия, как яхтсмены при смене ветра одновременно меняют курс и положение паруса.

Ответственность и надёжность

Почти в каждой вакансии проджект-менеджера вы найдёте требование «нести ответственность». Ещё неизвестны цели, условия, команда и атмосфера, а уже говорят, что ты начнёшь работать и будешь нести ответственность. Коротко, идеальный РМ – ответственный РМ. Но что значит «нести ответственность»? Я очень долго думал над этим вопросом и решил, что «брать на себя ответственность» – это принимать решение и быть готовым испытать негативные эмоции, страдания и боль, если что-то пойдёт не так. Самостоятельно пережить провал, а не испугаться его в начале и бездействовать. И если с личной жизнью человека всё понятно, так как там последствия неизбежно наступят и будет больно, то откуда взяться ответственности на работе?

На работе принято считать, что «нести ответственность» – это иметь личную заинтересованность в бизнесе, в проекте, в результате и т. д. Но откуда у работника должна быть личная заинтересованность в чужом бизнесе? Придумываются культуры «позиции собственника» и создаются «общие миссии и ценности», но это не работает. Потому что владелец бизнеса, партнёр и сотрудники имеют разные цели. И работу в компании они используют для собственных целей, а не для общих. Им всё равно, что бы они там ни рассказывали на собеседовании. Интересы работников на каж-

дом шагу противоречат интересам владельца. Владелец бизнеса рискует каждый день всем, работники не рискуют ничем. Откуда при таком раскладе могут взяться последствия, которых работник будет бояться? Нет никакой ответственности. Даже уволить сотрудника за косяк очень сложно, если он трудоустроен по закону. А даже если такой рычаг есть, то сотрудник просто сменит работу. Для кого-то и это страшно, поэтому они терпят, не решаются на перемены и ответственно делают свою работу. А кто-то делает безответственно, но пользуется непрофессионализмом или мягкостью руководства. Потратили чужие инвестиции, просидев на зарплате, а результата нет – ой, ну бывает, отправили платёж не туда – извините, наобещали космических целей и не сделали – так тут мир изменился, мы не виноваты. Ничего страшного не будет, деньги и ресурсы потрачены не сотрудника. А чем-то личным и собственным рисковать сотрудник не согласится. Почему он должен выходить из зоны комфорта за зарплату? Нет никакой ответственности, только строчка в миссии и в мечтах руководителя. Даже если владелец считает, что платит справедливо. Мы же знаем, что нам никогда не достаточно, а работаем мы как волки. Это всегда несправедливо по умолчанию.

Сотрудники не плохие, у них просто свои цели и мотивы. Так и должно быть. Это нужно признать и понять, тогда станет яснее картина, что с этим делать. Нужно просто признаться, что нет никаких предпосылок для зарож-

дения ответственности на работе. Спуститься с бирюзовых небес и перестать навязывать ответственность. Ответственность появляется внутри. И у идеального РМ'а, и у любого человека. Где бы я ни работал – от шарашкиных контор до крутых компаний, – везде были неидеальные процессы, неидеальные зарплаты и команды, но мои сотрудники всегда несли ответственность. Они могли жаловаться и быть недовольны, но меня никто никогда подводил. Они были надёжными. Их ответственность появлялась из-за нежелания подводить конкретно меня или в принципе кого-то подводить. Но в начале было желание достигнуть цели, быть преданным достижению цели и удовлетворению потребностей заинтересованных сторон, а также осуществить все необходимые меры для достижения успешного итогового результата. Именно такое отношение ценится в идеальном РМ'е. Уволиться всегда проще, чем поменять отношение к работе на позицию собственника бизнеса. Но именно такая трансформация влияет на применение всех навыков идеального РМ'а. Что бы он ни делал, он приложит максимум усилий, чтобы сделать результат. Я говорю об этом в начале, потому что без понимания ответственности другие навыки не имеют смысла.

Умение признать ошибки и рефлексировать

Идеальный РМ знает, что никто не идеален. Каждый сильный и слабый одновременно. Поэтому он не боится признавать свои ошибки, осознавать их и извлекать уроки из прошлого опыта. Он знает, что ошибки неизбежны, и вместо того, чтобы скрывать их или отрицать, он открыто признает их наличие, а не переводит стрелки или отсиживается в Zoom без камеры. Он принимает ответственность за ошибки, ищет пути для их исправления и больше никогда не повторяет. Он может наступить на новые грабли, но никогда на старые. Я видел людей, которые до последнего будут отрицать свою ошибку и винить всех вокруг. Я видел руководителей, которым важнее найти виноватого и сделать из него козла отпущения, чем сделать выводы и поддержать команду. Поэтому не менее важно понимать культуру и стили управления в компании, чтобы не быть тем, кто просто всё берёт на себя и уничтожает свою репутацию. Идеальный РМ знает, когда признавать ошибки надо публично, а когда в узком кругу команды или у себя в уме.

Сеанс 2. Планирование



Планирование для идеального РМ'а – это не просто диаграмма Ганта. Прежде всего для него это процесс. Мыслительный процесс. Планируя, он рассматривает проект целиком от анализа текущей ситуации до идеального конечного результата. Это позволяет собрать план действий, которые приведут к результату с максимальной вероятностью. То есть

подписать на такой план, который невозможно не выполнить. Или на берегу понять, что нужно изменить условия или не делать проект. Вы никогда не услышите от идеального РМ'а: «Да зачем планировать? Всё так быстро меняется» или «Слишком много вводных и сценариев развития событий, тут нельзя спланировать». Он рассмотрит все аспекты ситуации и приоритетные сценарии. Выберет оптимальный план действий и то, как работать с планом, чтобы адаптироваться при его реализации.

Оценка и верификация

В идеальном мире идеальный РМ участвует в продажах, готовит оценку проекта и коммерческое предложение, которое не оставляет шансов клиенту. Он учитывает все факторы, связанные с проектом, и создаёт точные оценки, которые помогают в планировании и принятии решений. В реальном мире оценка работ может достаться РМ'у от отдела продаж, другого РМ'а и т. п. Проект может быть новым, непонятным или иметь специфические требования. В таком случае я хочу, чтобы РМ умел готовить детальную оценку. Верифицировал функционал, стоимость и команду, учитывал риски и не перезаклаывался попусту. А если нет опыта, то мог организовать оценку по методологиям или с помощью других членов команды и экспертов, которые позволяют сделать реалистичную оценку в разных сценариях, выделить допущения и ограничения. Думаю, отклонение в 20% от первоначальной оценки допустимо, но всё же хочется, чтобы всё было идеально. Часто начинающие проджект-менеджеры не могут понять, что оценивать, так как непонятен объём или много вводных. Идеальный РМ в такой ситуации фиксирует границы проекта сам и описывает ограничения. В его оценке всегда понятно, какой объём или результат оценён, что может повлиять на оценку и что нужно уточнить для более детальной оценки.

Целеполагание

Идеальный РМ знает, что цели должны быть настоящими и понятными, а потом уже SMART и другие инструменты, которые помогают органично двигаться к цели и пересматривать их при необходимости. Настоящие цели – значит реально приводящие к нужному результату самым коротким путём. Я часто вижу, как начинающие проджект-менеджеры отлично формулируют цели по фреймворку, но не могут объяснить, почему именно это наша цель. Или из-за неуверенности составляют большой список целей и не могут расставить приоритеты. Особенно если правильная цель амбициозная и градус ответственности повышается. Идеальный РМ не ставит цели типа «за всё хорошее и против всего плохого» или «потому что так сказали». Он знает, как отличить фейковые цели от настоящих и донести это команде на понятном языке. Более того, он старается, чтобы своих целей в проекте достигли все стороны: клиент, компания и все члены команды. Поэтому может организовать коммуникацию и найти подход, чтобы помочь сформулировать цели каждой из сторон проекта. Само собой, это гибкий процесс, и цели не высекаются на камне. Не забываем, в какое время мы живём.

Горизонты планирования

Так как большая цель разбивается на цепочку из целей поменьше, то появляется кратко-, средне- и долгосрочное планирование. Наш красавчик РМ живёт и процветает в этих горизонтах. Он эффективно осуществляет краткосрочное планирование на основании среднесрочных планов. Все понимают план на неделю и на день, а также поддерживают план проекта в актуальном состоянии. Он грамотно ведёт среднесрочное планирование, правильно оценивает риски и сроки. Информировывает команду о ключевых вехах и среднесрочных планах проекта. Он может спланировать долгосрочный план проекта. Для длительных проектов он использует метод «набегающей волны», когда на ближайший период план максимально детальный, а дальше достаточно верхнеуровневый. Даже если это реализация нового проекта с нуля и нужен долгосрочный роадмап. Проработкой планов он занимается без фанатизма. Глубина и детализация плана всегда прямо пропорциональны непонятности и сложности. Такой навык – хорошее основание для стратегического мышления, которое очень пригодится для развития карьеры.

Иерархическая структура работ

Сложные планы проектов идеальный РМ раскладывает на более мелкие, управляемые элементы, что облегчает планирование, распределение ресурсов и контроль за выполнением задач. Иерархическая структура работ (ИСР) или WBS (Work Breakdown Structure) – это организация задач и активностей проекта в виде иерархии, где каждая более крупная задача делится на более мелкие подзадачи и действия. Эта структура предоставляет ясное представление о порядке выполнения работ, их взаимосвязях и зависимостях. Смысл в том, чтобы разбивать проект на подзадачи до достижения уровня, на котором каждая подзадача становится управляемой. Идеальный РМ не дробит весь проект до самых мелких задач по инструкции. Он использует самый эффективный в мире инструмент – здравый смысл. Если декомпозиция покрывает весь проект, имеет чёткую иерархию, взаимосвязи логичны и понятны всей команде, то дальше детализировать не надо. Как всегда, всё зависит от команды и от сложности проекта. В первую очередь ИСР делается, чтобы получить ясность планирования. Так на старте можно заметить неочевидные риски, актуализировать нужные ресурсы и слепые зоны проекта.

Управление рисками

Кредо идеального РМ'а – риски нельзя устранить, но ими можно управлять. Он не боится рисков. Он оценивает вероятность рисков и эффект от последствий, приоритезирует их и вносит их отработку в план. Короче говоря, вовремя идентифицирует, планирует, минимизирует или устраняет риски на проекте. Не давая шанса когнитивным искажениям. Круче не тот, кто заранее видит больше рисков, а тот, кто видит самые разрушительные риски, на которые он может повлиять. Чем больше амбиции, тем больше риски. Это напрямую влияет на ответственность. Поэтому очень важно сфокусированно с рисками работать. Иначе можно такого напридумывать, что можно и проект не начать. Работа с рисками – один из фундаментов планирования. У идеального РМ'а большой опыт и насмотренность. Поэтому в голове полно кейсов с самыми распространёнными рисками и стратегиями реагирования на них. Если своих кейсов не хватает, то всегда можно найти тех, у кого они есть. Они могут подкинуть новых рисков и помочь с оценкой текущих. Главное – трезво добавлять их в матрицу рисков, а не подлить масла в огонь тревожности. В любой коммуникации идеальный РМ всегда использует слово «риски» вместе с предложением, что с ними можно сделать. Иногда нужно рискнуть, но если риск сработает, то важно получить опыт, а не тоталь-

ное фиаско и психологическую травму.

Управление приоритетами

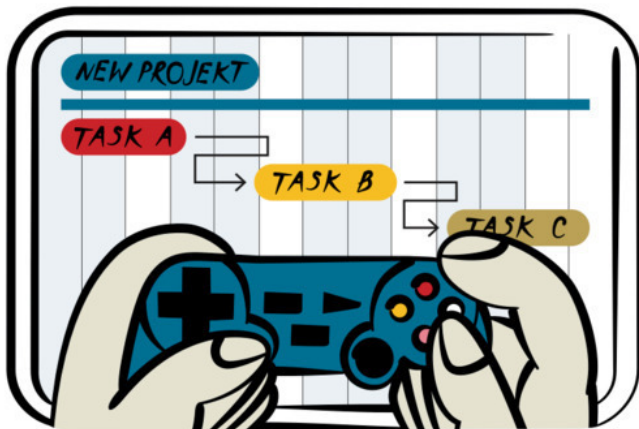
Приоритеты связаны с целями и также могут изменяться. Приоритеты – это вопрос выбора. Идеальный РМ умеет делать правильный выбор в каждый момент времени, чтобы он принёс максимальную ценность. Он не только знает методики расставления приоритетов, но и может описать логический процесс, почему был сделан конкретный выбор и что может измениться. Работа с приоритетами влияет на клиента, команду и выполнение задач. Поэтому важно заранее до всех донести механику работы с приоритетами и прозрачно доносить, почему они изменились. Чтобы каждый в команде расставлял приоритеты не по наитию, а на основе принципов команды или целей проекта. Крутой РМ знает, что раньше не существовало слова «приоритеты» и если из трёх самых важных приоритетов нужно будет выбрать один, то он знает, как осознанно это сделать. В любой информации и данных идеальный РМ использует визуальную иерархию. Наиболее важные задачи или цифры он располагает сверху, чтобы всегда все знали, что сейчас самое важное.

Стратегическое мышление

Я, наверное, псих, но идеальный РМ умеет жить из будущего в настоящее. Для него слово «стратегия» – это не «понимание, куда мы хотим прийти, какой план и подходы нужно использовать» и уж тем более не документ с написанной стратегией. Это процесс управления стратегическими задачами и решениями. Для этого нужно понимание места и роли себя, компании или проекта в будущем. Понимание, что надо делать сейчас, какие решения принимать, чтобы там, в будущем, иметь выгодную позицию и конкурентное преимущество. Каким бы идеальным не был РМ, он не может предсказать будущее и точно определить конечную точку. Это работа с будущим на разных горизонтах, чтобы понимать, как оно меняется и на чём нужно сфокусироваться здесь и сейчас. Какой баланс выбрать между стратегическими действиями и операционными. Поэтому сначала стратегический процесс, затем стратегия, а потом уже планирование и подходы, которые должны меняться вместе с меняющимся будущим. Часто начинающие РМ'ы путают планирование со стратегическим процессом, но не наш идеальный РМ. Ведь он всегда думает последовательностью «Зачем?», «Как?», «Что?». Кстати, с такими умениями он может построить личную стратегию жизни. Поэтому всегда будет расти во всех сферах быстрее остальных.

Сеанс 3.

Управление проектом



На самом деле, не важно, как РМ управляет проектом, если результат сделан в запланированный срок и бюджет, команда счастлива и требует продолжения, кейс собирает лайки, компания заработала, а клиент уже наполняет кейс деньгами, чтобы продолжить с вами работу. Можно сколько угодно читать про методологии, умничать цитатами из PMBOK и скрещивать Scrum с чем угодно, но управление проектом –

это постоянное решение проблем, чтобы сделать результат. Знания классического проектного менеджмента и современных фреймворков дают базу, но ни один проект не идёт идеально по плану. Даже у идеального РМ'а. Если клиент, команда, события или неопределённость вносят коррективы в реальный процесс, то идеальный РМ всегда помнит, что команда работает не ради следования процессу, а для результата. Процесс может меняться, и для классного РМ'а это не проблема!

Основные этапы проекта и зоны ответственности

Естественно, идеальный РМ знает основные этапы любого проекта: подготовка, планирование, исполнение и завершение. У него есть детально расписанный шаблон запуска проекта с декомпозицией основных этапов, целями, сроками, ресурсами, рисками, артефактами, шаблонами и т. п. Он знает, как его адаптировать под каждый проект, чтобы не тратить лишнего времени на запуск и ничего не забыть. Идеальный РМ – не рабочие руки, которые исполняют регламент по описанному процессу. Сквозь все основные этапы проекта он анализирует, планирует, управляет, коммуницирует, систематизирует, оптимизирует и рефлексировывает, чтобы организовать целенаправленный ход работ в проекте для результата. Он отвечает за целеполагание, производство продукта, команду, качество, сроки, финансы, документы, коммуникацию, отношение с клиентом, репутацию компании, развитие продукта и устранение препятствий на пути к результату. Он как будто взял кредит у наркокартеля на запуск продукта и шансов на провал нет, только положительный результат, и точка. Как в песне Eminem: «Success is my only option failure's not». Кстати, доктор Майлстоун, не знаете название этой песни?

Доктор: Я не фанатка рэпа. Мне больше по душе что-то

успокаивающее. Например, Lorna Shore.

Проектный треугольник и другие фигуры

У проджектов есть любимая фигура – треугольник. Он не простой. Он состоит из трёх ограничений, определяющих качество проекта: объём, бюджет и срок. Идеальный РМ знает, что это не просто зоны контроля проекта. Это балансирующая система управления проектом. Простой аналог – «быстро, дешево, качественно». Каждая переменная влияет на другую. И это не задача по математике. Клиент тратит реальные деньги, на кону настоящая репутация компании и команды. Идеальный РМ понимает последствия разбалансировки треугольника, поэтому с самого начала проекта работает с ожиданиями клиента и выбирает подход работы с балансом. Люди придумали и другие фигуры – проектные квадраты, шестиугольники и т. п. Но они больше похожи на фокусы контроля проекта, и работа с балансом не главное. Например, есть семиугольник: план, расходы, объём или скоуп, качество, удовлетворённость клиента, риски и ресурсы. Кому что нравится. Хоть круг, если это работает хорошо.

Контроль этапов проекта и соблюдение процессов

Никто не любит слово «контроль», оно несёт негатив. Но если РМ идеальный, то он провёл подготовку к проекту, поставил цели, обозначил этапы проекта, основные вехи и ключевые метрики, вгрузил команду, что и как будет делаться. Тогда у контроля появляется положительный замысел. Правила дорожного движения тоже контроль, но от него только польза. Либо всё красиво идёт по процессу, либо возникают проблемы. РМ обеспечивает мониторинг и контроль соблюдения процессов на всех этапах проекта, чтобы своевременно выявлять отклонения и проблемы. Само собой, не для поиска виноватых, а чтобы принимать решения по их устранению. В смысле, проблем, а не виноватых. Идеальный РМ – не надзиратель или нянька. Он умеет так настроить мониторинг процесса, что ему нужны минимальные усилия, чтобы узнать о проблемах заранее. Это можно делать по-разному. И через культуру, и через ритуалы, и через Google Таблицы. Главное, чтобы никто не страдал. Тогда это будет уже не контроль, а менеджмент.

Эффективность команды

Задача идеального РМ'а – сделать команду производительной. Для этого не нужно разрабатывать KPI и делать дашборды для отслеживания. Эффективная команда работает по принципу минимакса. Максимальный результат с минимальными усилиями и издержками. Идеальный РМ делает всё, чтобы не было ничего лишнего и бесполезного. Ни лишних коммуникаций, ни процессов, ни простоев, ни переработок, ни неправильных решений и т. п. Ничего не должно мешать людям работать и проявлять командные свойства, которых поодиночке у членов команды нет. Если РМ действительно хорошо делает свою работу, то команда будет эффективной. Иначе просто не может быть. Просто наличие идеального РМ'а в команде не делает её эффективной. Любая новая команда проходит 5 стадий: формирование, конфронтация, нормирование, функционирование и расставание. Кстати, доктор Майлстоун, эту модель придумал ваш коллега психолог Брюс Такман. Поэтому задача идеального РМ'а – быстрее провести команду до стадии функционирования, когда команда раскрывает свой потенциал и начинает приносить результаты. Нужно понимать, на какой стадии находится команда, и давать ей достаточное время пройти этот цикл. Сколько времени займёт цикл – зависит от команды и контекста. Если команда собралась пройти квест пе-

ред походом в бар, то все циклы команда пройдёт за пару часов, а если предстоит сделать большой проект, то можно и несколько месяцев выходить на хорошую производительность.

Трансляция принципов и культуры

Самое плохое, что может сделать РМ, – это придумать правила и заставлять всех им следовать. Хуже – если одновременно с этим он сам им следовать не будет. Идеальный РМ тщательно и перманентно транслирует именно принципы работы всей команде, поскольку это создаёт единое понимание о том, как должна проходить работа, что плохо, а что хорошо. Как Морфеус, он должен каждому подключить в голову биопорт и загрузить культурный код команды. Ещё раньше это должны сделать HR-бренд компании, рекрутеры и онбординг, но мы же понимаем, что все любят приукрасить реальность. На уровне проекта идеальный РМ транслирует свой культурный код и демонстрирует его собственным примером. Он может не полностью копировать культуру компании. Это касается не только команды, но и клиента. Для клиента у этого процесса особая задача – обучать клиента, как делать работу круто и эффективно. Как минимум вы будете держать клиента в рамках своих принципов. Как максимум – вы научите клиента или его команду чему-то новому. Не быть же только одному идеальному РМ'у. Чем больше, тем лучше.

Управление коммуникацией

Без управления коммуникацией можно забыть про эффективное и комфортное функционирование команды. Следовательно, и про результат. Коммуникация – фундамент взаимодействия и поддержания контекста. Идеальный РМ умеет организовать коммуникацию между всеми стейкхолдерами и участниками так, чтобы было понятно, где и как все общаются, какие встречи для чего и что на них обсуждается, что делается, как делается, когда ключевые вехи, и какая ответственность у каждого участника. Это не про навык общения, а про проектирование взаимодействия. У идеального РМ'а не бывает такого, что кто-то где-то с кем-то поговорил, но другие не знали или не поняли. Он делает всё, чтобы с самого начала не появились неконтролируемые потоки коммуникации, все знали свои роли, ожидаемый результат, когда важные дедлайны, кого можно свести напрямую без посредничества, а для кого нужно быть брокером информации.

Управление изменениями

Так как «устранение неопределённости» – это второе имя идеального РМ, а управление рисками – рутина, то любыми изменениями его не напугать. Поэтому он отличается быстрой и адекватной реакцией на изменяющиеся условия и внеплановые ситуации. Не сеет панику в команде сам и не даёт посеять другим. Не теряет собранность, а берёт на себя ответственность за решение возникших проблем. В целом непонятно, что тут ещё объяснять. Он же умеет адаптироваться к новым условиям и пересматривать планы, сохраняя при этом качество и сроки проекта. А когда РМ такой, то и команда гибкая. Спокойно на всё реагирует и приходит на помощь. Идеальный РМ с начала проекта идентифицирует возможные источники изменений, а также системно переходит от старых условий к новым, сглаживает сопротивление и потерю производительности команды. Конечно, он не Доктор Стрэндж, который может всё отмотать назад и выйти сухим из воды. Он круче! Он идеальный РМ, который готов к изменениям. И готов применять свои навыки и инструменты для работы с изменениями в зависимости от контекста и масштаба.

Документооборот

Конечно, это слишком скучно для бирюзовых организаций, и этим должны заниматься специальные люди. Но каким бы идеальным РМ'ом ты ни был, какой в этом толк, если ты подписал договор с постоплатой через 5 лет и бесконечными правками. Юристы и финансисты почти везде есть, но идеальный РМ и сам разбирается в документах. Зачем они нужны, какой процесс согласования и на что нужно обращать внимание, чтобы не попасть в бесконечный ад манипуляций клиента. Естественно, ваши клиенты – это другое, у вас замечательные отношения, и до перестрелки формулировками из договора никогда не дойдёт. Но поверьте, рано или поздно это случится, и будете потом посещать доктора Майлстоун. Проверить странные формулировки, подписантов, дату доверенности помогут юристы, но идеальный РМ знает, как организовать процесс документооборота, и всегда обращает внимание на предмет договора, условия по сроку, оплате, ответственности и приёмке работ. А когда придёт время встречи с всадником Апокалипсиса – стартом работ без договора, то он знает, где подстелить соломку и как даже в почте общаться с клиентом, чтобы минимизировать проблемы.

Устранение разрывов и конфликтов

Я бы хотел сказать про навык решения проблем, но это комплексный навык, поговорим о нём позже. Но хочу обратить внимание, что идеальный РМ настраивает прозрачные процессы и команды, где всплывает всё, что мешает проекту. Затем он систематично устраняет любые препятствия, чтобы паровоз с командой ехал по рельсам. Неважно, это узкое горлышко в процессе, бюрократия на стороне клиента или дизайнеру не понравилось, как разработчик отреагировал на его знак зодиака. Если это мешает проекту, то надо это устранить или починить. А если не получается, то нужно эскалировать. РМ идеальный, но не всемогущий. Пока не пора эскалировать, он всегда нацелен на улучшение процесса. Драйвит его и помогает команде решать проблемы. Как говорил Черчилль: «Я люблю, когда что-то происходит. Если оно не происходит, я делаю всё для того, чтобы оно произошло».

Принятие решений

Идеальный РМ избегает интуитивных решений и топит за рациональное мышление. Он анализирует, учитывает все факторы и выбирает наилучший вариант. Решение – это выбор с последствиями. И за них РМ несёт ответственность. Он не боится принимать решения и не откладывает их на потом, так как у него есть система принятия решений в целом и конкретно для проекта. Это помогает обезвредить когнитивные искажения и спастись от болота бездействия. Такой подход работает в любых сложных и неопределённых ситуациях. Он помогает принимать конструктивные и обоснованные решения. Для идеального РМ принятие решений – это смелость просто взять всё на себя, так как решение его, а не способ показать свою крутость, мол, я тут босс и принимаю решения. Это прежде всего знания про мышление и процесс принятия решений. Идеальный РМ легко может объяснить логику принятия решения и свои действия при негативных последствиях.

Управление портфелем проектов

Проект не приходит один. Чаще всего у одного РМ'а один большой проект или несколько средних. В каждой компании размер проекта – понятие субъективное, но это неважно, так как в каждом проекте разная команда, клиент, ритм и динамика. Бывает, что пять проектов можно спокойно контролировать, приходя один раз на встречу с командой, а бывает, что один небольшой проект высасывает всю энергию до конца рабочего дня. Идеальный РМ знает, что идеальный проект – это тот, который ему сейчас не лишний. Если он видит, что его ресурса критически не хватит, то аргументированно объяснит это в самом начале. Хотя часто надо спасать мир и брать новый проект. Хотя бы временно. Тогда сразу нужно проговорить риски, запасной план и срок до стабилизации нагрузки. Когда идеальный РМ ведёт несколько проектов, то он не прыгает между проектами, как волк за яйцами. Он стремится к гармонии и организованности между проектами. Чтобы не было пересечений по коммуникации, ресурсам и ключевым вехам. Часто не получается настроить всё в унисон, и приходится жонглировать приоритетами, встречами, временем и ресурсами. Но для идеального РМ'а это не проблема. Пожонглировал – и дальше спокойно работаешь, так как он знает, что в проекте можно регулировать для управления своей нагрузкой. Иногда приходится рисковать

и делегировать без подготовки, но это помогает набираться опыта начинающим идеальным РМ'ам.

Сеанс 4.

Управление командой



Цель понятна – обеспечить эффективную и комфортную работу команды, чтобы цели проекта, команды и компании были достигнуты. Управление ролями и распределение ответственности в команде способствуют более эффективной работе, улучшению коммуникации и снижению рисков. Но чтобы это сделать, надо понимать, что в команде не просто необходимые роли для достижения результата. В ко-

манде люди. Со своими ценностями, опытом, тараканами, экспертизой, сильными и слабыми сторонами, отношением к вам, к компании и т. п. Не получится всем описать роли и раздать задачи. Всё намного сложнее. Команда обычных специалистов может достигать суперрезультатов, а команда звёзд иногда не может даже начать что-то делать. Мы имеем дело с человеческой природой и эффективными процессами. Идеальный РМ знает, как подружить эти вещи. Знает, как провести команду по модели Брюса Такмана и не мешать работать, чтобы каждый в команде достиг своей цели и выложился на 100% для общего результата.

Управление атмосферой

Курт Кобейн говорил: «Всё можно пережить, если подобрать нужную песню». Я говорю – любые сложности на проекте можно пережить, если подобрать правильного РМ'а. А если он подберёт правильный мем, то команда сможет пережить всё. Без шуток. Поддерживать классную атмосферу в команде – тяжёлая задача. РМ точно должен устранить все проблемы и блокеры, которые зависят от того, на что может повлиять РМ и команда. Неопределённость, плохие процессы, проблемы и т. д. Всё остальное – искусство, которое позволяет обычным людям делать невероятные вещи. Это может быть культура, атмосфера или лидерские качества РМ'а. Каждый находит свой подход. Ключевой показатель для меня – как люди в команде относятся к друг другу. РМ объяснит цели, спланирует и организует процесс, но, если не будет атмосферы поддержки и взаимопомощи в команде, то единого механизма не будет. И не помогут ни ценности на сайте компании, ни контроль. Люди, которых вы видели на собеседовании, где они рассказывали, как хотят расти и приносить пользу обществу, пропадают в первый рабочий день. Работу делают другие, настоящие люди. Идеальный РМ это понимает. Он создаёт положительное окружение, где каждому члену команды комфортно и он чувствует себя важным. Он поддерживает открытую коммуникацию, где люди могут вы-

сказывать идеи и мнения, а также решать конфликты и разногласия конструктивно. Где никто не боится ошибок и дважды не допускает одни и те же. Атмосфера тесно связана с культурой. Вместе они позволяют РМ'у создавать окружение и положительное социальное давление. Где не надо специально кого-то мотивировать или проявлять требовательность. Где не ищут виноватых или причины, а решают, что делать. Где все понимают сильные и слабые стороны друг друга, приходят на помощь и помогают расти. Делать крутые результаты должно быть весело. Всем, а не только РМ'у.

Инфраструктура и совместная работа

Когда роли и зоны ответственности распределены, процессы, подходы, принципы, ритуалы и коммуникация согласованы, то идеальному РМ'у нужно обеспечить инфраструктуру и обмен информацией, то есть создать физическую часть системы, с которой команда будет работать. Сюда можно отнести папки в облачном хранилище, доступы, таск-менеджер, финансовую модель, сервисы для совместной работы и т. п. Команда должна быть обеспечена всем, что нужно для работы. Затем надо выстроить взаимодействие с системой и между участниками команды. Круто, когда проект делается и кто-то уходит в отпуск, но работа не останавливается. Потому что в плане отпуск учтён, все знают, где лежат нужные артефакты и куда положить новые. Любой имеет доступ куда нужно, без лишних вопросов в чате. Идеальный РМ не строит больших систем, он ищет баланс, чтобы не было сервисов ради сервисов. Также он умело делит систему на части и разделяет ответственность между участниками команды. Все поддерживают работу системы, упрощают и фиксируют её, если нужно. У идеального РМ'а под плащом есть костяк базовых артефактов и решений для организации работы команды. Он не изобретает каждый раз велосипед, а адаптирует проверенные инструменты.

Фасилитация

В проекте всегда много коммуникации. Идеальный РМ не против обсудить домашних питомцев и поговорить на любые темы. Он не душила, который прерывает смол-ток со словами: «Коллеги, давайте уже говорить по делу». Для каждой встречи у него есть цель, повестка, состав участников и необходимые материалы. Но когда обсуждение начинает удаляться от цели, то он может нетоксично вернуть всех к цели разговора. Такой РМ знает, как сделать встречи эффективными. Чтобы не было обсуждений ради обсуждений, а количество неопределённости, задач и вопросов после встречи сокращалось, а не увеличивалось. И если он всё делает правильно, но участники всё равно не разговаривают в нужном направлении, избегают решения и следующие шаги непонятны, то, значит, это сложная тема. Идеальный РМ всегда задаст нужные и неудобные вопросы, чтобы по существу говорить стало легче. А идентификация проблем и принятие решений велась в рамках конструктивного обсуждения.

Постановка задач и делегирование

Менеджмент – это искусство делать работу чужими руками. В хорошем смысле. Без постановки задач и делегирования никак. Идеальный РМ ставит задачи так, что ни у кого не возникает вопросов про цели задачи и ожидаемый результат. Он убеждается, что задача понята и принята верно, учитывая общий контекст, загрузку и особенности исполнителя. У идеального РМ'а не бывает такого, что задача поставлена, делается, а в день дедлайна оказывается, что сделано не то или вообще ничего не сделано. Если нужно делегировать, то РМ не борется со страхом и не занимается микроменеджментом. У него есть отлаженный процесс плавного делегирования и мониторинга перехода ответственности. Почему-то для многих проще выгореть, делая всё самому, чем делегировать и выдавать корректирующую обратную связь. Важно учиться разбираться в людях, чтобы понимать, кому вы ставите задачи и делегируете. Когда-нибудь настанет момент, когда придётся просто довериться, а цена ошибки будет высока. Разбираясь в людях, получится лучше оценить риски и не прогореть. И не забывайте о поддержке людей, которым делегируете. Им страшнее, чем вам.

Ресурсы внутри и снаружи

Идеальный РМ управляет внутренними и внешними ресурсами, а его праймовая версия всегда знает заранее, когда отпуск у каждого в команде. Он всегда знает фактическую и плановую загрузку команды. Следит за отклонениями от плана, распределяет ресурсы на задачи проекта, учитывает отпуска, ротации и подключение новых специалистов. Важные изменения и планы он транслирует ресурсному менеджеру компании. Не бывает такого, что по его вине команда вдруг резко освободилась или работа продлится на несколько месяцев, но заранее никто не знал об этом. Иначе управление ожиданиями попросту невозможно. Если ресурсов не хватает и подключаются внешние специалисты или сервисы, то их загрузка или затраты также учитываются в проекте. Обычно основные ресурсы – это часы команды и деньги. Они никогда не бывают бесконечными, поэтому идеальный РМ контролирует их, чтобы использовать наилучшим образом. Если в компании ресурсы общие, то неизбежны конфликты. Здесь важны коммуникация и желание помогать друг другу, чтобы договориться. Чем лучше РМ работает над прогнозируемостью загрузки, тем меньше будет таких конфликтов. Для этого так должен делать каждый РМ, а не один.

Обратная связь и мотивация

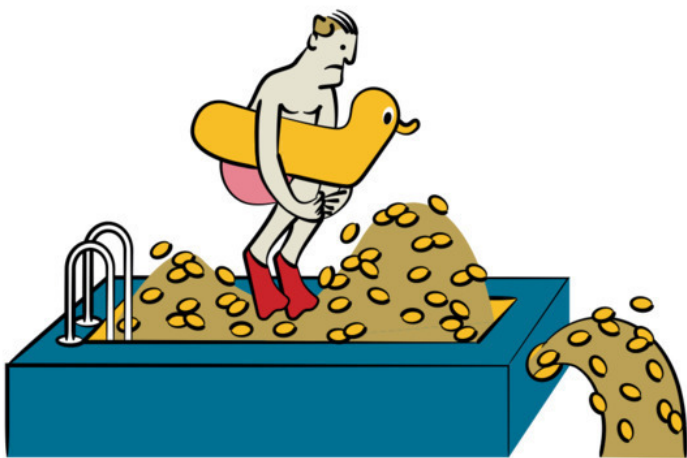
Фидбэк – очень крутая и полезная штука. Много раз я видел команды, где решили выдавать честный фидбэк. У них же культура, а честность – одна из важнейших ценностей. В итоге полкоманды потрёпаны фидбэком типа «это говно, надо переделать, вы что, нормально не можете сделать, мне за вас делать всё?». Такое модно называть токсичным. У идеального РМ'а фидбэк – это часть атмосферы и культуры. У него не бывает токсичного фидбэка. У него честность используется, чтобы установить доверительные отношения, скорректировать поведение, синхронизироваться и помочь вырасти. Он знает, когда и как выдавать фидбэк. Негативный фидбэк выдаёт лично, а хвалит публично. У него нет любимчиков, он отмечает достижения сотрудников и объективно оценивает вклад каждого члена проектной команды в успех проекта. Не зря этот процесс называется «обратная связь». Связь работает в обе стороны. И она должна иметь поддерживающую, корректирующую и развивающую функцию. Это как WD-40 для социальных механизмов в команде. Правильный фидбэк может оказать колоссальное воздействие на самооценку команды, а мотивация будет естественным побочным эффектом. Не нужно искать мотивацию вовне, нужно создавать условия, чтобы она появилась внутри.

Обмен знаниями

Учитывая то, что я наговорил выше, у вас уже будет команда котиков. В этой ситуации обмен знаниями между членами команды неизбежен. Идеальный РМ поощряет такие процессы и в конце проекта обязательно обсуждает с командой, кто чему научился. Сам же он профессиональный ментор. Он помогает людям системно прокачивать навыки. Не только байками с полей, но и с помощью плана развития и сопровождения менти. Он может сделать из обычного РМ'а идеального в понятный срок, а команду обогатить менеджерскими скиллами, что повысит её зрелость. Такой скилл делает идеального РМ'а очень важным для компании, так как он является хранителем и распылителем нужной культуры и знаний в компании. А если в компании есть база знаний, которая всё это сохранит и будет выдавать людям информацию через удобный поиск, то вообще сказка.

Сеанс 5.

Управление финансами



Когда речь заходит про финансы, то многие РМ'ы кричатся и переводят стрелки на бухгалтеров, финансистов или процесс под названием «ну я не знаю, я планирую задачи, а там кто-то другой всё считает». Идеальный же РМ знает, что он работает не в кружке по интересам. Компания делает бизнес и зарабатывает деньги. Чтобы деньги зарабатывались,

нужно, чтобы доходов было больше, чем расходов. Он понимает, что такое выручка, притоки, расходы и рентабельность. Знает, что влияет на эти показатели в проекте и как с ними работать. Все ресурсы и задачи имеют свою стоимость, и их эффективное распределение влияет на успех проекта. Такое понимание финансовых аспектов проекта помогает ему принимать обоснованные решения, чтобы оптимизировать затраты и увеличивать прибыльность. А также не вписываться в заранее провальные или невыполнимые проекты. Общее понимание финансов и управление финансовой моделью проекта помогает лучше ворочать мешки, а не...

Доктор: Понятно, мистер Грегори. Пожалуйста, продолжайте.

Финансовое моделирование

Когда дело доходит до запуска или решения о запуске проекта, то идеальный РМ использует финансовые инструменты и программы для создания детальных финансовых моделей. Хотя на салфетке, хоть в Google Таблицах. Он умеет составлять бюджеты, проводить анализ финансовых показателей и прогнозировать будущие доходы и расходы. Финансовая модель проекта описывает параметры проекта в деньгах, позволяет интерпретировать финансовые данные и делать обоснованные выводы. Идеальный РМ всегда поддерживает финансовую модель в актуальном состоянии. В любой момент времени он знает, с какой прогнозируемой рентабельностью завершится проект и что будет, если с проекта внезапно снимут разработчика или клиент будет несколько недель согласовывать цвет кнопки с женой. Если из-за специфики проекта финансовая модель тоже становится сложной или нужны индивидуальные расчёты, то РМ быстро находит общий язык с финансистами, чтобы сделать удобный для всех инструмент. Так как понятия PL, CF, CM и COST для идеального РМ'а – это не сленг из TikTok. Можно сказать, что финансовая модель для РМ'а – это как юнит-экономика для продактов. Она даёт понимание, при каких параметрах проект ждёт успех, а при которых даже начинать не стоит и надо менять условия. Финансовая модель фикс-

сирует показатели в начале проекта, всегда показывает плановые цифры, прогноз попадания в план и фактические показатели. РМ мониторит отклонения и принимает решения. Руководитель такого РМ'а или CEO может даже не общаться с ним, если уверен, что финансовая модель актуальна и цифры не подадут тревожных звоночков. Финансовое моделирование делает идеального РМ'а предпринимателем в своём проекте, а это совершенно другой уровень мышления и управления.

Денежный поток, или Cash flow

На бумаге или в таблицах всё может быть радужно, но если не получать запланированный кеш (CF), то может случиться кассовый разрыв. Cash flow – это живые деньги, которые падают на счёт компании. Из них платят зарплату и покупают кофе в офис. Каждый месяц, независимо от того, как идут дела в проекте. Когда денег на счету нет, а расходы есть – это неприятно. Хорошо, если недополученные деньги перекроют приходы от других проектов. Но так бывает не всегда. Поэтому идеальный РМ обеспечивает своевременное получение денег. С самого начала, от знакомства с клиентом до получения оплат, он строит договорённости и контролирует процесс, чтобы всё было в срок. Поверьте, как только в финансовой модели появляется запланированный приход денег, то финансисты читают это, как «РМ [ФИО] подписался кровью, что сумма N будет в число X. Ничего не может этому помешать, а если помешает, то РМ выбьет эти деньги, и мы на них 100% рассчитываем». Они никогда так не скажут, но они думают так. Для идеального РМ'a получение денег – отдельный подпроект. С самого начала он изучает процесс оплаты в компании клиента, описывает его и согласовывает. Он знает тайминг и всех задействованных в этом процессе лиц, чтобы мониторить и очень прицельно пинговать кого нужно. Когда нужно, он даже может

включить режим «милого коллектора» или эскалировать, когда уже ничего не помогает.

Сеанс 6. Коммуникация



Думаю, не надо объяснять, что эффективное общение является фундаментом успешной работы в проектах. Коммуникация влияет на каждый аспект работы проджект-менеджера. Без эффективной коммуникации взаимодействие со стейкхолдерами становится непредсказуемыми и рискованными. У идеального РМ'а заоблачный уровень устной и письменной коммуникации. Для него это не пере-

дача информации. Это искусство читать между строк, слушать и слышать, убеждать, мотивировать, устанавливать доверительные отношения, решать конфликты и многое другое. Сильные навыки коммуникации могут компенсировать ошибки и недочёты в проектах, а также разруливать очень сложные проблемы. Идеальный РМ – истинный ценитель цифрового этикета, ответственно относится к любой коммуникации и заботится о потребителе информации. Это очень редкий навык, и я очень его ценю в проджект-менеджерах. Я не могу описать все применения коммуникации, но пройду по самым важным составляющим идеального РМ'а.

Гибкость и эмпатия

Президент компании Ford Ли Якокка говорил: «Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не терплю; вот она: „У него не ладятся отношения с людьми“. Я считаю такую характеристику убийственной». Полностью поддерживаю. Если на другой стороне не полный мудак, который сознательно хочет вам навредить, то всегда можно договориться. К сожалению, люди часто навешивают ярлыки, даже не пытаясь понять человека. Проявлять гибкость – не значит прогнуться под чужие интересы, а настроиться с человеком на одну волну, чтобы найти общий язык. Понять общий контекст и эмоциональный отклик, заметить истинный мотив или проблемы, о которых человек не говорит, но они влияют на его решение. Идеальный РМ всегда проявляет эмпатию. Он понимает и сопереживает чувствам и мыслям других людей. Вовлекается в эмоциональный опыт других людей и умеет воспринимать их мир из их перспективы. Поэтому он открыт к обсуждению мнений, отличных от его собственного, и под влиянием разумных аргументов готов изменять свою точку зрения. С клиентами и командой он общается не как с «одним из множества», а именно с конкретной личностью. Внимательно и открыто, чтобы была атмосфера взаимопонимания. Такой подход помогает вести конструктивные диалоги,

разрешать конфликты и строить коммуникацию на основе взаимного уважения и доверия. Потому что любое недоверие – это вирус для команды и проекта.

Влияние и убеждение

Под влиянием я не подразумеваю никаких манипуляций и принуждений. Влияние проявляется органически от умения убеждать. То есть так выстраивать сторителлинг и аргументацию, чтобы убедительно преподносить идеи, мотивировать команду и преодолевать сопротивление изменениям. Без давления и испорченных отношений. Идеальный РМ выстраивает логическую линию аргументов с прозрачными причинно-следственными связями так, что у людей быстро складывается общая картина и сопротивление уменьшается. Он знает всё про когнитивные искажения и ловушки. Поэтому выстраивает аргументацию, которая защищает людей от ошибочных суждений. Ещё бы, ведь на его полке стоят книги Чалдини и Канемана. Не буду повторяться об эффективности коммуникации. Скажу только, что такой навык помогает добиваться согласия и поддержки важных решений быстрее. Бывают ситуации, когда это очень важно. И умение настоять на своём решении спасает проект от провала. Особенное место в сердечке идеального РМ'а занимает применение этого навыка в переговорах и защите своих решений перед стейкхолдерами. Потому что часто клиенты отдают деньги профессионалам, чтобы они сделали правильно. Но когда те приступают, клиент резко понимает, что он знает, как правильно, хотя он не профессионал. Поэтому при-

ходится убеждать людей, что вариантов много, а здоровый смысл один.

Умение объяснять и краткость

Если бы я был таким же кратким, как идеальный РМ, то мы бы справились быстрее. Но пока слушайте. Тем более, думаю, вам выгодны не краткие люди. У вас же почасовая оплата, доктор Майлстоун? Шучу). Согласитесь, чёткое и понятное объяснение позволяет передать информацию эффективно и минимизировать возможность недоразумений. Краткость же позволяет выделить главное, сфокусироваться на сути и избежать перегруженности информацией. Идеальный РМ способен сжимать сложные концепции и ключевые сообщения в ясные и лаконичные высказывания. Он выстраивает логичные и последовательные объяснения, использует простой и понятный язык, адаптируется к собеседнику и выдаёт только необходимую информацию. Любым удобным для всех способом. От рисунков на доске до мимического представления. Короче, он не льёт воду и всегда говорит по сути дела, что позволяет сфокусироваться на главных задачах и результате. Это очень повышает качество коммуникации, экономит время и внимание.

Решение конфликтов

С конфликтами интересов или ресурсов понятно. Но конфликты между людьми – это сложнейшая история, так как там замешаны люди. Конфликты могут возникать из-за различия взглядов, интересов и личностных особенностей, их невозможно полностью избежать. Может быть идеальная культура и радужная атмосфера, но рано или поздно иррациональность и эмоции дадут о себе знать. Арт-директор может высказать недовольство дизайнеру, аналитик расстроится, что посмеялись над его игрушкой на столе, а кто-то затаит обиду за необоснованную претензию. Открытый или скрытый конфликт, неважно. Это повлияет на работу. Идеальный РМ делает всё, чтобы до конфликта не доходило. Но если конфликт случился, то РМ не будет стоять в стороне. Он всегда постарается перевести конфликт в конструктивное русло. Включить на максималку умение слушать и понимать стороны, искать компромиссы, находить взаимовыгодные решения и применять подходы по урегулированию конфликтов. Он всегда будет нейтральным посредником, способным преодолевать эмоциональные преграды и находить конструктивные решения. Особенно в групповых обсуждениях. Идеальный РМ – идеальный фасилитатор. Он планирует и структурирует встречи, использует инструменты для стимулирования дискуссии, обмена идеями и совместного

принятия решений, а также управляет временем и обеспечивает участие всех членов команды. И всё это в доверительной и поддерживающей атмосфере. Кстати, работа с конфликтами – это не только ворваться за секунду до драки и всё разрулить. Это работа по предотвращению конфликтов и выстраивание культуры конструктивных конфликтов. Ведь ещё Патрик Ленсиони говорил, что «любые длительные взаимоотношения для своего развития требуют конструктивного конфликта. Это относится к браку, партнёрству, дружбе и, конечно, к бизнесу».

Публичная коммуникация

Всё перечисленное выше идеальный РМ уверенно использует не только дома перед зеркалом, но и в публичных выступлениях, презентациях и любых групповых коммуникациях. Для него не проблема ясно и убедительно выступать перед аудиторией, представлять проект или защищать решение команды перед клиентом. Он детально планирует и готовится к выступлениям, но если нужно импровизировать, то он будет интересным и харизматичным оратором, который удерживает внимание аудитории и вызывает доверие. Он умело использует сторителлинг и презентационные техники для достижения своих целей. Чем короче выступление и презентация, тем больше времени уходит на подготовку. Выступление идеального РМ'а всегда выигрывает у желания слушателя залипнуть в телефон. Это укрепляет его репутацию и отношение к компании, а при правильном применении ещё и прокачивает HR-бренд.

Забота о потребителе информации

Я уже говорил, что идеальный РМ – истинный ценитель цифрового этикета. Он – не просто его воплощение, он продукт оунера информации: в письме, в сообщении, в таблицах, документах, комментариях и т. п. В любом канале коммуникации он думает о пользователе и доставляет ему ценность. Заботится о его глазах и мозгах. К оформлению и форматированию текстов идеального РМ'а никогда нет вопросов. Потребителям его информации надо сделать минимум действий, чтобы ответить, понять или использовать информацию. Так как он всегда заботится о её внешнем виде, структуре, иерархии, удобстве считывания и дальнейшем сценарии использования. Если коротко, то у идеального РМ'а всегда всё чётко, структурно и понятно. Такая цифровая забота создаёт хорошее впечатление, повышает крутость и бренд системности. Потому что это сохраняет чужое время, а оно бесценно.

Сеанс 7. Продажи, бизнес и клиенты



Казалось бы, зачем идеальному РМ'у продажи? Есть отдел продаж и аккаунт-менеджеры, которые продают, передают проект РМ'у, а он его реализует. Но если проджект-менеджер умеет продавать, то от этого выигрывают все. Во-первых, он закрывает большой блок работы, так как продажник

не нужен. Во-вторых, отсутствует процесс передачи от продаж в производство, ведь кто продавал, тот и делает. В-третьих, если начинать с продажи, то это совсем другой уровень осознанности и подхода. Идеальный РМ не показывает прайс-лист клиенту, чтобы тот выбрал услугу, а команда сделала по ТЗ. Он работает с целеполаганием клиента и скрупулёзно ищет ответ на вопрос: «Зачем клиенту нужен проект?» Часто бывает, что делать нужно совсем не то, что было озвучено в запросе. Таким образом, с самого начала формируются отношения с клиентом и демонстрируется экспертиза. Так как проджект-менеджер лучше любого продажника знает, как делаются проекты и какие риски есть. А экспертность очень хорошо продаёт. Идеальный РМ ничего не впаривает, он пытается помочь и найти решение. Когда проект реализуется, то отношения с клиентом развиваются, а проджект-менеджер всё глубже погружается в бизнес клиента. Это позволяет делать допродажи. Когда в проекте нужно делать правильные дела, а не делать дела правильно, то неизбежно придётся разобраться в бизнесе и мотивации клиента. Эти навыки вместе с коммуникацией делают идеального РМ идеальным продажником.

Понимание бизнеса клиента

Идеальный РМ не может разбираться во всех бизнесах и иметь все отраслевые экспертизы. Но он знает, как погрузиться в бизнес, чтобы иметь достаточное представление, как бизнес устроен и как он зарабатывает. Перед первой встречей он собирает информацию о клиенте: изучает сферу, рынок, конкурентов, тренды и т. п. По возможности находит все заявления клиента в открытом доступе, чтобы понять вектор развития компании. Затем разбирается в текущей ситуации клиента, его место на рынке, зрелость, сильные и слабые стороны. А самое крутое, что идеальный РМ имеет представление о цепочке доставки ценности клиента. Не клиенту, а от клиента его потребителям. Проекты и продукты делаются не для клиента, а для его клиентов же. Он понимает бизнес-модель клиента. Как производится ценность и как доставляется потребителю. Поэтому идеальный РМ при первой встрече может говорить про клиента, а не про себя или свой продукт. А это высший пилотаж для формирования доверия и первого впечатления. Когда клиент говорит: «Я ничего в этом не понимаю, вы специалист, сделайте правильно» – и когда команда делает правильно, но клиент не соглашается, то идеальный РМ может аргументировать все решения на языке бизнеса.

Позиционирование и знание портфеля услуг

Спросите своих проджект-менеджеров, продавцов или любого сотрудника: «Что мы продаём?» В большинстве случаев услышите перечисление списка услуг: дизайн, разработку и т. п. Это равносильно тому, чтобы сказать, что в ресторане продают еду. На огороде и в магазине тоже есть еда. Ещё и дешевле. Почему тогда мы ходим в рестораны? Идеальный РМ не просто свободно транслирует позицию компании на рынке и апеллирует услугами, кейсами из портфеля в релевантных ситуациях. Он объясняет ценность услуг для всех уровней на стороне клиента. Объясняет, как услуга поможет холдеру проекта получить повышение, его руководителю – показать нужный результат, а их компании – добиться цели. Он аргументирует, почему именно ваша компания знает, что и как делать. И мастерски достаёт из рукава релевантные услуги по ходу разговора, разъясняя, когда они нужнее всего. Объясняет на языке клиента, как оценивать результат и выбирать подрядчиков, а если понимает, что потребность клиента вне компетенции компании, то придумывает способ, как закрыть потребность коллаборацией с кем-то или подрядом. После разговора про услуги с идеальным РМ'ом клиент всегда узнаёт что-то новое и убеждается, что лучше уже никто не сделает. Пока другие перечисляют спи-

сок услуг и не отвечают на письма по два дня, идеальный РМ закрывает сделки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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