

ДЕНИС ФУРСЕНКО



# УПРАВЛЯЮ ПРОЕКТОМ КАК БОГ

ВСЕ, ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ  
О ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Денис Фурсенко**  
**Управляю проектом как**  
**Бог. Все, что нужно знать**  
**о проджект-менеджменте**  
**Серия «Бизнес. Как**  
**это работает в России»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=58981707](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=58981707)*

*Управляю проектом как Бог. Все, что нужно знать о проджект-менеджменте: Эксмо; Москва; 2020  
ISBN 978-5-04-116070-8*

## **Аннотация**

Как вести неограниченное количество проектов, не теряя в качестве, соблюдать сроки и приводить в восторг заказчиков?

Денис Фурсенко – сертифицированный менеджер проектов PMP и PMI, среди клиентов которого Лукойл, Shell, Disney, McDonalds, Universal Parks и др., дает пошаговые инструкции по ведению проектов. Эти инструкции позволяют в разы увеличить скорость работы и довести до идеала выполнение каждой задачи!

Эта книга поможет вам:

- Выстраивать надежные отношения с заказчиками

- Повысить продуктивность до максимума
- Эффективно управлять командой
- Контролировать все процессы в рамках проекта
- Видеть и блокировать риски

Все, что нужно знать о проект-менеджменте – в одной книге!

# Содержание

Об авторе	6
Введение	7
Глава 1	9
Осознанные переговоры	10
Как определить ложь	12
Дзен и построение аргументации	15
Работа с руководством	24
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# Денис Фурсенко

## Управляю проектом как Бог. Все, что нужно знать о проджект-менеджменте

© Текст. Фурсенко Д., 2020

© Оформление. ООО "Издательство "Эксмо", 2020



*Посвящаю книгу своей семье – жене Тамаре,  
детям Степану, Анастасии, родителям – маме  
Жанне, папе Павлу, сестре Даше, теще Ларисе,  
тестю Юре и деду – Беляку Борису Алексеевичу.*

## Об авторе

Денис Фурсенко – практикующий сертифицированный (PMP) менеджер проектов в сфере разработки программного обеспечения. Изучает, как выстраивать взаимоотношения с командами и клиентами. Работал в компаниях интеграторах ПО в нефтегазовой сфере и области контроля качества продуктов питания. Автор статей [e-executive.ru](http://e-executive.ru) и блога в Facebook с несколькими тысячами подписчиков.

# Введение

Изначально книга задумывалась как сборник моих конспектов, статей и лайфхаков. По мере написания я понимал, что конспектами тут не обойтись. Я задумывал ее как настольную книгу для коллег из небольших компаний, где один в поле – воин, где нет наставников, нет инструкций и регламентов, где сам решаешь, какой подход применить на очередном проекте.

Я написал ее для тех, кто только начинает свою карьеру – для себя пятнадцатилетней давности. Если бы я знал тогда, что знаю сейчас, это помогло бы избежать многих ошибок.

Говорят, что мы на них учимся. Согласен. Поэтому часто буду о них вспоминать.

Я хочу показать, как теоретические знания, почерпнутые из книг, курсов, вебинаров, семинаров, применяются на практике.

Хочу рассказать, что делал я, как это у меня получалось (или не получалось), и какие уроки я вынес.

Принято считать, что до 80 % времени менеджера уходит на общение. Бывают дни, когда и все 100 % уходят на разговоры, собрания, переписки, согласования. Поэтому в первой главе я решил написать о переговорах. Если научишься ставить правильную цель в переговорах – считай полдела сделано. Вы узнаете, что Дзен-подход помогает ставить це-

ли, и какие базовые приемы нужно использовать, чтобы их добиваться.

В главе «Работа с командой» я привожу 4 примера из практики, которые помогут понять, как мотивировать команду и использовать коучинговые техники. Обратите внимание, я говорю о техниках – то есть инструментах, которыми можно овладеть, воспользоваться и получить результат.

В главе «Работа с заказчиком» вы найдете примеры, демонстрирующие, как выстраивать отношения с клиентом и делать его счастливым.

В главе «Ежедневная работа» я рассказываю об управлении рисками – это, на мой взгляд, недооцененный инструмент. В этом же разделе находятся кейсы о манипуляциях, конфликтах, увольнении и удаленной работе.

В главе «Карьера» вы прочтаете о лайфхаках: как составлять резюме, как проходить собеседование, как договариваться о зарплате. Никаких шаблонных примеров из Интернета – только реальные кейсы!

В главе «Проекты» содержится важнейшая информация о том, как начать проект, на что обратить внимание на старте, как спланировать и оценить сроки, как вести, обновлять статус и доносить нужную информацию до нужных людей и как закрыть проект, чтобы все знали, что он завершен.

По ходу книги будут встречаться комментарии от моих коллег – руководителей проектов, это Наталья Васильева и Артем Ершов.

# Глава 1

## Переговоры в работе

Переговоры явным или неявным образом всегда присутствуют в нашей жизни. Зачастую мы склонны называть переговорами общение с оппонентом, когда обсуждаем некий ресурс – например, деньги или время. Но если подумать – с такими разговорами мы сталкиваемся каждый день. Так почему же тема бизнес-переговоров вызывает бурный ажиотаж? Полагаю, это связано с рядом внутренних установок человека. Мы все чего-то боимся: «потерять лицо», не получить желаемого, не добиться успеха. У каждого своя причина страха проиграть переговоры.

Предлагаю разобраться, с чего начать изучение подходов к ведению переговоров и как это может помочь уже на следующей серьезной встрече.

# Осознанные переговоры

*Зачем надо учиться вести переговоры и как к ним готовиться. Как определять цель в переговорах, распознавать ложь и подбирать аргументацию.*

Пару лет назад я увлекся темой бизнес-переговоров. Просто в какой-то момент понял, что большинство встреч с клиентами сводится к ним, и происходят они по одному и тому же сценарию. Я начал читать книги и проходить онлайн-курсы. Вскоре появились результаты. Главное – понимать, что если не применять полученные из книг знания на практике, то ничего не изменится. Из каждой книги я выуживал одну-две идеи и применял их. Что-то получалось, что-то – нет, я делал выводы и пробовал другой подход.

Часто я сталкиваюсь с мнением, что, мол, переговорам нельзя научиться. Но давайте вспомним, что подготовкой переговорщиков занимаются ФСБ, ФБР и другие силовые ведомства. То есть совершенно точно можно научиться вести разговор так, чтобы достигать своих целей.

## **Пример.**

Классика жанра – запланированная встреча должна была продлиться час, но вдруг происходит такой разговор с клиентом:

– Денис, у меня есть 20 минут, поэтому давай в темпе про-

бежимся по последним обновлениям.

– Хорошо, можем даже за 15 минут успеть.

В итоге мы беседовали запланированный час и помимо последних новостей по проекту обсудили еще множество деталей.

Оставим в стороне предположения о том, что какие-то обстоятельства заставили клиента изменить повестку – на мой взгляд, с его стороны была попытка надавить, чтобы установить свои правила и заставить меня выполнить его новые требования. Это классический пример манипуляции, который описывается чуть ли не в каждом учебнике по переговорам. Раньше я бы согласился уложиться в 20 минут и потом на встрече чувствовал бы себя не в своей тарелке, сейчас – нет.

Если во время переговоров ты понимаешь, какие приемы использует твой оппонент и с какой целью, то не испытываешь ненужных эмоций. Появляется ощущение контроля над ситуацией: «Я вижу, что ты делаешь и зачем, и я знаю, к чему это приведет».

## Как определить ложь

На тренинге, который был посвящен обману, наша группа выполняла одно упражнение. Тренер вынес в коридор 1000 рублей и оставил ее там. Затем два добровольца по очереди выходили из комнаты, один из них должен был взять эти деньги. Задача группы заключалась в том, чтобы, задавая им вопросы и наблюдая за их реакцией, выяснить, кто именно.

Перед упражнением мы задали этим добровольцам ряд контрольных вопросов о них, чтобы определить их реакции и «исходное состояние». Кстати, в ходе тренинга мы не раз обращались к отрывкам из сериалов «Обмани меня» и «Семнадцать мгновений весны». Там очень хорошо работают актеры и точно показано, как люди ведут себя в сложных ситуациях.

Если знать, на что обращать внимание, то многое в человеческом поведении становится понятным с первого взгляда.

Во время упражнения было очевидно, кто из добровольцев лжет.

О том, что означают те или иные жесты, телодвижения, мимика, написано немало книг. Но я для себя отметил три самых показательных момента, на которые всегда обращаю внимание при разговоре с коллегами и клиентами:

**1. Если после моего вопроса человек отшатывается или отступает назад, у подобной реакции есть какая-то причина.**

Я: – Как дела с задачей по новому приложению? Мы успеваем до 15 числа?

Разработчик: – Да (делает полшага назад), осталось доделать мелочи.

Триггер – полшага назад. Разработчик не лжет, но как минимум не верит в то, что говорит. Возможно, стоит задать наводящие вопросы и выяснить, в чем причина.

**2. Во время беседы человек подносит руку к голове. Это может быть почесывание носа, губы, уха, шеи.**

С точки зрения физиологии это объясняется тем, что, когда мы лжем, к определенным местам приливает кровь – возникает желание почесаться. Человек может лгать неосознанно, говорить не всю правду или не верить в то, что говорит. Это повод задать больше вопросов на интересующую тему.

Этот пример, кстати, четче виден, когда идет собрание, то есть присутствует некоторое количество людей.

**3. Еще один показательный пример – покашливание или изменение тембра голоса. Следует изучить его реакцию «до» ответа на важный вопрос – если человек разговаривал своим обычным голосом, но потом**

**вдруг начал сбиваться, стоит выяснить причины.**

Все эти наблюдения, кстати, можно эффективно использовать во время предпроектного анализа, когда приходится много общаться с заинтересованными сторонами. На мой взгляд, это универсальные навыки, вопрос в том, чтобы научиться их применять.

# Дзен и построение аргументации

Дзен – это не религия и не наука. Но при подготовке к переговорам философия дзен помогает правильно определить цели и отношение к процессу, подобрать аргументы.

## Как определить цели в переговорах

Правильная постановка цели позволяет сфокусироваться на том, чего вы хотите достичь. Представьте, что вы идете на важные переговоры. Чего вы от них ждете? Сформулируйте для себя ответ на вопрос: «Что должен сделать (буквально, какие действия и движения произвести) мой собеседник для того, чтобы я получил необходимый мне результат?» Пример: «Мой собеседник достанет ручку и подпишет контракт».

## Философия дзен

*Окружающий мир не добрый и не злой, но мысль материальна, мир зеркалит наши установки. Что мы формируем у себя в голове, то и получаем.*

Как вы думаете, что заставляет людей заниматься чем-то новым и тратить на это время и силы? Основной стимул –

боль. Она возвращает нас к реальности, включает мотивацию, вынуждает совершать те или иные действия.

Вы идете на встречу, на переговоры, так как у вас что-то где-то болит. Термин «боль» часто используется в бизнес-литературе, но мне более симпатично другое слово – «потребность». Оно точнее отражает состояние переговорщиков.

С точки зрения дзена, есть два вида работы с потребностью:

- Поиск потребности – выяснение у собеседника, что ему необходимо, затем помощь в приобретении этого.
- Создание потребности – обычно это манипуляция.

## **Как быстро выяснить потребность собеседника?**

Ваша задача – найти и понять потребность собеседника, показать ее или «потревожить ранку», предложить способ ее удовлетворения.

Приведу пример.

**ЭТАП ПЕРВЫЙ – находим потребность.**

Я: – Для чего создавался ваш сайт?

Клиент: – У конкурентов сайты есть, мы подумали и тоже решили сделать. Наняли фотографа, чтобы отснять зал ресторана.

Я: – Просто, «чтобы был»?

Клиент: – Нет, конечно, ждали новых посетителей.

Я: – Понятно. А поддержкой и продвижением занимались? Если да, то был ли эффект от этого?

Клиент: – Да, продвижением занимались, нанимали специалиста. Он ежемесячно присылал отчеты о посещаемости сайта, но реального притока посетителей не было.

## **ЭТАП ВТОРОЙ – «тревожим рану».**

Я: – На сколько процентов вы рассчитывали увеличить прибыль с запуском сайта?

Клиент: – Мы увеличили площадь ресторана на 40 %, поэтому и прибыль планировали получить больше на эти же 40 %.

## **ЭТАП ТРЕТИЙ – показываем способ удовлетворения потребности.**

Я: – Отлично! Смотрите, нам нужна пара дней на то, чтобы проанализировать сайт и его посещаемость, затем мы предложим улучшения. Хотя я уже сейчас вижу, что можно добавить сервис бронирования столиков и поместить номер телефона на видное место, а не прятать его в самом низу. Это даст возможность пользователям быстрее с вами связаться.

*Наталья Васильева:*

Самое действенное в Дзен-переговорах – эмоционально отстроиться от процесса и результата переговоров. Если есть эмоциональная вовлеченность,

то сложнее применять аргументы.

Мной технология Дзен применяется почти автоматически, если я защищаю не свои интересы – тогда с холодной головой можно спокойно перебирать аргументы и искать путь к победе. Договариваться с начальником о чем-либо для коллеги – легко и просто. О том же самом для себя – волнительно и эмоционально.

На любое ваше предложение вы можете получить три варианта ответа.

1. «Да» – самый нежелательный, так как чаще всего это лишь вежливое «нет». Быстро сказанное «да» на переговорах может использоваться как уловка для того, чтобы затем выторговать более выгодные условия.

2. «Может быть» – эта фраза выражает эмоции, но не является рациональным ответом. Она не дает никакой опоры, нужно дальше продолжать работать для получения конкретного ответа.

3. «Нет»<sup>1</sup> – показывает реальное положение дел. Говоря «нет», человек принимает на себя ответственность за это решение. Для оппонента это повод задуматься, почему ему только что отказали, и как с этим дальше работать.

Получается следующая схема разговора:

---

<sup>1</sup> Подробнее про «нет» читайте в книге Кэмп Д. «Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. – 272 с

1. Сформулируйте цель разговора – тему встречи.

2. Договоритесь о терминах.

3. Определите свои экспертные зоны – области, в которых вы владеете информацией лучше оппонента.

**Пример:** «У меня есть опыт управления проектами и выстраивания процессов в командах. Я могу поговорить об этом, но вот в финансах разбираюсь хуже».

4. Не позволяйте собеседнику переключаться на другие темы.

5. Зафиксируйте итог разговора. Проверьте, согласен ли он с итогом.

6. Демонстрируйте внимание к собеседнику, показывайте, что его мнение для вас важно.

## Построение доказательств

Доказательство строится на тезисе, аргументах и демонстрации.

**Тезис** – это наша ключевая идея. Перед тем как пойти на переговоры, спросите себя: «Какую мысль я хочу донести до собеседника?» Хороший тезис можно уместить в 3-5 слов.

**Аргументы** делятся на два типа:

- **Сильные** – это точно установленные факты, аксиомы, свидетельства очевидцев, документы, мнение авторитетов

и экспертов, ссылки на законы.

- Слабые – это уловки, манипуляции, доводы личного характера, догадки и предположения, ссылки на неизвестные источники.

**Демонстрация** может быть трех видов:

- Дедукция – выстраивание доказательств от общего к частному. Изложите известные вам факты, постепенно отменяя ненужное. Дедукция используется при продвижении информационной политики.

- Индукция – выстраивание доказательств от частного к общему.

**Пример:** вы заходите в помещение и видите воздушные шары, торт и стопку упакованных подарков. Исходя из этого, выстраиваете умозаключение, что, скорее всего, у кого-то день рождения. Это заключение носит вероятностный характер. Индукция используется для удержания внимания аудитории.

- Доказательство по аналогии – используется тогда, когда нет сильных аргументов. В качестве примера приводится история, которая чем-то похожа на ситуацию вашего собеседника:

1. Нужно установить как можно больше сходных признаков у сравниваемых событий, явлений.

2. Надо стремиться к тому, чтобы эти признаки были специфическими, подходили только к ситуации вашего оппо-

нента. Пример: «У них тоже два мальчика. Такие же рыжие, недавно пошли в школу».

### 3. Необходимо найти ключевой признак.

Это самый простой для понимания метод. Небольшой лайфхак: используйте доказательство по аналогии при слабости аргументов и незнании темы.

**Доказательства** бывают прямые и косвенные.

**Косвенное доказательство** – это когда разговор начинается от противного.

**Пример.** Сотрудник спорит с руководителем о повышении заработной платы. Босс утверждает, что человек уже получает хорошую зарплату. В свою очередь специалист сначала соглашается с этим утверждением, а затем продолжает развивать мысль. Он говорит, что если это так, то он 2-3 раза в год должен ездить в отпуск за границу, снимать хорошую квартиру в элитном районе, лечить членов семьи в частных клиниках. Но поскольку у него всего этого нет, тезис руководителя о том, что он получает хорошую зарплату, является неверным.

**Прямое доказательство** – это когда тезис обосновывается аргументами. При использовании прямых доказательств задача состоит в том, чтобы найти убедительные аргументы, из которых логически вытекает тезис.

### **Тактика поведения в споре:**

1. **Захват инициативы** – это управление ходом дискуссии, предложение темы, задавание вопросов, контролирование выводов.

2. **Бремя доказательств** – одна из сторон заставляет другую доказывать верность своей точки зрения или оправдываться.

3. **Концентрация** – дозированное изложение аргументов в диспуте. Чем меньше мы используем в споре сильных аргументов, тем лучше. Чем больше вы их приведете, тем больше шансов у оппонента найти ваши слабые стороны.

4. **Эффект бумеранга** – когда для доказательства своей точки зрения вы отталкиваетесь от слов собеседника.

5. **Оттягивание возражения** – используется, если вы не знаете, как парировать оппоненту. Пример: «То, что вы сказали, весьма интересно, но давайте этот вопрос рассмотрим чуть позже».

6. **Атака вопросами** – когда в ходе спора вы задаете 4-6 вопросов подряд, но не даете времени собеседнику ответить на них. Вспомните выступления Жириновского.

Итак, мы выяснили, что дзен-подход помогает ставить цели, определять технику построения аргументации в споре и принципы изложения доказательств.

### **Упражнение:**

Представьте ближайшие переговоры. Возьмите лист бума-

ги и напишите на нем цель встречи согласно дзен-подходу. Подумайте, какая «боль» есть у человека и как подобрать аргументы для предложенного вами решения проблемы. Определите, какие доказательства в защиту своих аргументов вы можете привести.

# Работа с руководством

Я осознанно не стал выносить этот раздел в отдельную главу, ниже вы прочитаете о том, как готовиться к переговорам и какие приемы использовать.

По приведенному мной алгоритму<sup>2</sup> решается большинство проблем в коллективе.

Случай из практики: решения, обговоренные с топ-менеджментом, позже переигрываются руководством на местах.

## Предыстория

Головной офис компании ООО «Ясность Inc.» находится в Москве, там живет один-единственный топ-менеджер, он же владелец фирмы, Тимофей Александрович. В Екатеринбурге расположен филиал – офис разработки. Им управляет директор Антон. У него в подчинении местные разработчики, тестировщики и руководители проектов. Львиная доля управления осуществляется из Москвы.

Антон и Тимофей Александрович познакомились в середине 2000-х на одной из конференций. Тимофей уже тогда владел ресторанным бизнесом, а Антон был молодым про-

---

<sup>2</sup> Схему алгоритма смотрите в Приложении 1.

граммистом, подающим большие надежды. Вскоре Тимофей предложил Антону открыть офис в Екатеринбурге.

Руководство:

- Тимофей Александрович – CEO, красно-желтый по системе DISC, интегратор по Адизесу<sup>3</sup>.
- Антон – директор, сине-зеленый по DISC, администратор.
- Петр – руководитель проекта, по DISC сине-красный, по Адизесу – администратор.

## **Подготовка к разговору:**

Проблема:

Тимофей Александрович пожелал внедрить автотесты. Отчасти это была инициатива Петра, он давно проталкивал эту идею. Но радел за то, чтобы «писать код руками». Тимофей Александрович хотел купить дорогое программное обеспечение, которое будет записывать действия пользователя и потом их воспроизводить. Чтобы этот софт работал, компании необходимо было оптимизировать некоторые части системы. Тимофей Александрович поручил Петру составить план, создать задачи, поставить их разработчикам и проследить, чтобы все было сделано за неделю.

Петр составил план, который утвердили Тимофей Александрович и Антон. Причем утверждать пришлось с каждым

---

<sup>3</sup> Про систему DISC и Адизеса подробнее можно прочитать в Приложении 2.

по отдельности, поскольку Тимофей Александрович не хотел обсуждать эту тему вместе с Антоном, дабы не отвлекать его от текущих дел. Затем Петр организовал задачи в трекинг-системе и расставил приоритеты. Работа пошла, но через пару дней он заметил, что разработчики занимаются другими проектами – приоритеты поменялись. Петр отправился к Антону выяснять, в чем причина. Оказалось, что появились новые небольшие задачи, и разработчиков переключили на них.

Тимофей Александрович все это время был недоступен и на сообщения не отвечал. Он появился через две недели и очень удивился, что еще ничего не готово. Однако не захотел обсуждать это с Антоном, мотивируя тем, что «мы погрязнем в технических деталях, и к тому же у Антона полно своих задач, пускай над ними и работает». Дал еще неделю и настаивал, чтобы Петр следил за приоритетами.

Не желая снова попасть впросак, Петр решил переговорить с Антоном и выяснить, что же все-таки происходит.

### **Цель разговора:**

Антон выберет одно из решений Петра по завершению проекта и пообещает защищать его перед Тимофеем.

### **Анализ ситуации:**

- Точка зрения Антона: что-то менять в системе сложно, долго, рискованно. Код уже отлажен и работает несколько

лет. Очень не хочется что-то менять, так как это может повлечь за собой «поломку» всей архитектуры.

- Всегда ли он себя так вел? – Если не всегда, то часто. Не видно явного «триггера», после которого ситуация меняется.
- Когда именно это началось? – Возможно, давно, с момента открытия компании.

### **Четыре причины, почему человек ведет себя не так, как вы хотите:**

- Перед ним стояла нечеткая цель или понял ее по-своему. – Второе вполне возможно, так как Тимофей Александрович не хочет разговаривать с Антоном на эту тему.
- Не умеет делать что-либо, не обладает необходимой квалификацией. – Сложно сказать, но навряд ли.
- Не может уделять время проблеме, т. к. часто появляются более приоритетные задачи.
- Не хочет, так как это будет отнимать много времени и очень рискованно с технической точки зрения.

### **Цели и желания Антона:**

- Меньше пристального внимания от топ-менеджмента.
- Лучшая организация работы, меньше багов, сотрудники сами знают свои цели, задают меньше вопросов.
- Достижение необходимых результатов.

### **Позитивное намерение :**

Почему он так себя ведет? В чем может быть его позитивное намерение? Чего человек может добиваться своим поведением?

Он себя так ведет, потому что:

- Хочет делать работу правильно.
- Хочет выполнять приоритетные задачи.

### **Аргументы:**

Как объяснить Антону, что его поведение противоречит его целям и позитивному намерению:

- Давай выделим отдельного разработчика на полный день это не так сильно ударит по производительности, но покажет, что над проектом работают, и будет меньше вопросов.
- Давай выделим двух разработчиков на первую половину дня, я буду отслеживать, чтобы они в это время занимались только этим проектом.
- Я подготовил спецификацию по интеграции систем и заготовил тест-кейсы. Давай отдадим их в работу, а как только появятся первые результаты, сразу начнем тестировать. Я прослежу, чтобы все были в курсе своих задач.

# 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.