

«УНИКАЛЬНЫЙ ПОДАРОК  
ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕРАМ».

— Роберт Чалдини, автор бестселлера  
*New York Times* «Психология влияния»

РОБЕРТ ЧАЛДИНИ РЕКОМЕНДУЕТ

Книга

Ань Дао Фам

Стань незаменимым  
в любом проекте



Бизнес-психология

Ань Дао Фам

**Клей. Стань незаменимым  
в любом проекте**

«Питер»

2022

УДК 316.46+005.86  
ББК 88.54

**Дао Фам А.**

Клей. Стань незаменимым в любом проекте / А. Дао Фам —  
«Питер», 2022 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-2330-8

Как стать незаменимым человеком в любом проекте? Стать связующим звеном, благодаря которому создаются сплоченные, вовлеченные, высокоэффективные команды. Методы автора проверены на реальных проектах для Ticketmaster и Edmunds.com. Ань Дао Фам делится техниками, которые можно применять на любой фазе проекта. Эта книга поможет вам превратиться из проджект-менеджера в проджект-лидера, укрепить любую команду, повести за собой других, уложиться в сроки и вписаться в бюджет. Базовые знания позволят построить собственные качественные и эффективные методики управления проектами. Развернутые пояснения позволят разобраться, какие инструменты можно применить и когда. Чек-листы, опросники, пошаговые инструкции на различных этапах помогут закрепить знания и сразу использовать их на практике. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 316.46+005.86  
ББК 88.54

ISBN 978-5-4461-2330-8

© Дао Фам А., 2022  
© Питер, 2022

# Содержание

Что говорят о книге «Клей»	6
Введение	8
Что значит руководить проектом?	10
Об этой книге	13
Часть I. Как начать, если вы еще многого не знаете	16
Глава 1. Магия вазочки с конфетами и другие хитрости взаимопонимания	16
Позвольте человеку почувствовать себя значимым: называйте его по имени и используйте предпочитаемый им способ коммуникации	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Ань Дао Фам**

## **Клей. Стань незаменимым в любом проекте**

*Моему папе.*

*Благодарю тебя за то, что научил меня не бояться мечтать*

GLUE

How Project Leaders Create Cohesive, Engaged, High-Performing Teams

Anh Dao Pham

© ООО Издательство «Питер», 2023

## Что говорят о книге «Клей»

«*Клей*» – уникальный подарок для руководителей проектов. В ней показано, как от жесткого контроля перейти к гибкому руководству, а пошаговые рекомендации сочетаются с психологическим обоснованием процессов».

*Роберт Б. Чалдини, автор книг «Психология влияния» и «Психология согласия», почетный регент-профессор психологии и маркетинга Университета штата Аризона*

«Оправляясь от пандемии, организации ощущают необходимость в лидерах, способных разбудить творческий потенциал команд, выстроить в них крепкие личностные и эмоциональные взаимоотношения. В книге «*Клей*» Ань Дао Фам наглядно продемонстрировала исключительную продуктивность гуманистического, позитивного, подвижного лидерства, действенного руководства, взаимной заботы и человеческих связей...»

*Питер Штайнлауф, основатель Edmunds.com*

«Если вы когда-нибудь руководили хотя бы одним проектом, пойдите и купите эту книгу. В ней содержатся удивительно практичные и точные советы, что делает ее чрезвычайно полезной. Ань Дао Фам сконцентрировала весь свой жизненный и профессиональный опыт в руководстве для тех, кому предстоит вести за собой других людей. Книга полна полезных рекомендаций, которые я уже взял себе на вооружение, – от использования стикеров на совещаниях до вазочки с леденцами для лучшего взаимопонимания».

*Даниэль Йетс, генеральный директор Dandelion Energy, инвестор Climate Tech, основатель и генеральный директор компании Opower*

«Пока не поднялись по карьерной лестнице? Все впереди. Наконец-то появилась книга для тех, кто пока не стал генеральным директором. «*Клей*» учит нас, как выстраивать и укреплять свое влияние и вести организацию к успеху, даже не занимая высокой должности».

*Ник Гортон, директор по инновациям, Edmunds.com*

«Ань открыла для меня новые смыслы в роли руководителя сложных и значимых проектов. Первое, что вам захочется сделать, – это поработать вместе с ней, но полезным будет также прочитать ее книгу, проникнуться ее идеями, опробовать описанные стратегии и методы – так, чтобы они стали вашими собственными убеждениями и помогли вам на вашем пути. Более десяти лет проработав плечом к плечу с Ань, я до сих пор сталкиваюсь в повседневной деятельности с отголосками тех проектов, над которыми мы трудились вместе с ней. Прочитайте эту книгу, найдите друзей, измените мир».

*Дэвин Доусон, главный инженер компании Meta*

«Заразительный энтузиазм Ань, вдохновляющий команды и их руководителей, нашел воплощение в этой книге, которая представляет план овладения экстремальным видом спорта – руководством проектами. Книга



написана ясно, мудро и авторитетно, как только и можно было ожидать от истинного лидера».

*Лиза Мурисон, директор по юридическим вопросам компании Bird Global, Inc., бывший вице-президент по производственным вопросам, начальник отдела правового и кадрового обеспечения в Edmunds.com, Inc.*

«Обязательное чтение для тех, кто собирается руководить работой других людей. В своей книге “Клей” Ань щедро делится секретами профессии, которые сделали ее супер-звездой в управлении командами, готовыми сделать все возможное и невозможное для достижения значимых целей».

*Юджин Парк, директор по контролю продукции, Edmunds.com*

«...Книга “Клей” Фам – приятная передышка после знакомства с бесчисленными наставлениями сертифицированных менеджеров. Это интересное чтение и рассказ о том, как работать с профессионалами и добиваться результатов. Обязательно прочтите ее, чтобы понять, как руководить командами и мотивировать их в ежедневной работе».

*Рик Оливер, вице-президент по вопросам производства и программ, Experian*

«Эта книга не только для менеджеров проектов. В книге “Клей” Ань Дао Фам делится опробованными ею методами, которые будут полезны каждому. Они помогут снизить конфликтность, развить дух сотрудничества, повысить заинтересованность, не растеряться перед переменами и добиться результата. Какова бы ни была ваша должность, “Клей” сделает вас более эффективным и активным сотрудником вашей организации».

*Ричард Танг, вице-президент по вопросам информационной аналитики, компания Ticketmaster, бывший первый вице-президент по вопросам глобальной потребительской информации и аналитики в медиахолдинге 21st Century Fox*

«В книге “Клей” Ань Дао Фам в удивительно открытой манере представила свои методы работы с командой. Само по себе умение конспектировать, конечно, полезно, но это далеко не главное. Говоря об основополагающих навыках в работе, таких как ведение заметок, Ань успевает поделиться с нами множеством ценных советов – начиная с того, как проводить совещания, и заканчивая тем, как управлять передачей проектных заданий внутри команды – и это настоящее откровение. Жаль, что у меня не было этой книги, когда я создавал свою последнюю компанию!»

*Джон Фрайс, сооснователь и технический директор компании System1*

## Введение

«Моя жена – технический руководитель проекта, так что пощады от меня не ждите», – мой муж интервьюировал кандидата на должность руководителя проектами в своей компании. Я усмехнулась, услышав эти слова, которые долетели до моего сознания только потому, что он упомянул меня. Из-за пандемии COVID-19 мы работали удаленно из дома, так что всегда находились в пределах слышимости друг друга.

Мой муж является техническим директором стремительно набирающего обороты стартапа; я – вице-президент по вопросам продуктов и программ в компании *Edmunds*. Мы познакомились с ним более шестнадцати лет назад, работая в компании *Ticketmaster*: наши столы стояли рядом, примерно на таком же расстоянии друг от друга, что и сейчас. Теперь муж устроил себе офис в гараже, а я кочую с ноутбуком по дому или устраиваюсь на заднем дворе, чтобы сменить обстановку. У нас небольшой дом, и удалиться друг от друга больше чем на шесть метров удастся редко. Мы оба занимаемся реализацией технических проектов, правда, на разных должностях. Но это наша работа – каждый день, пять дней в неделю.

После собеседований мой муж подводит итоги вместе со мной. Последний кандидат был сторонником Agile, который твердо верил, что церемонии Scrum могут решить все их проблемы. Она не только не проявила никакого желания адаптироваться к иным стратегиям, но и затянула интервью своими пространными ответами, несмотря на все сигналы, которые посылал ей муж, вынужденный в конце концов прервать собеседование. Накануне другой кандидат не смог наладить контакт с мужем и не задал ни одного вопроса в течение всего интервью. Было еще несколько кандидатов, явно не обладавших бойцовскими качествами. На вопрос, что они будут делать, если разработчики объявят им, что проект будет закончен с опозданием, все как один ответили, что внесут соответствующие поправки в статус проекта и оповестят команду и руководство. Ни один из них не смог предложить ничего, что помогло бы завершить проект вовремя. Мой супруг провел собеседование по меньшей мере с десятком человек, и оказалось, что найти достойного кандидата не так-то просто. И не только ему.

В этом году мне довелось пообщаться с несколькими знакомыми руководителями технологических компаний Лос-Анджелеса. В штате компаний обязательно есть менеджеры проектов, но у всех постоянные проблемы с достижением результата. Я слышала такие характеристики этих специалистов, как «он умеет фиксировать, быстро находить и передавать информацию между участниками проекта, но не более», «неплохой теоретик», «хороший исполнитель», но «неспособный эффективно реализовать проект». Между тем компании нуждаются в новом поколении людей, которые более вовлечены в процесс, более решительны, более адаптивны и способны довести проект до завершения. Почему же найти таких людей непросто?

Я понимаю, в чем заключается проблема. Компании нанимают на работу *менеджеров* проектов, когда на самом деле им нужны *лидеры* проектов.

В чем же разница? До недавних пор я и сама ее не замечала. Большую часть своей карьеры я тоже считала себя менеджером проектов и носила это звание с гордостью, на которую мне давали право долгие годы работы и профессионального совершенствования. Тем не менее я редко следовала общепринятым парадигмам менеджмента проектной деятельности.

Я прочитала миллион статей, блогов, книг, посвященных менеджменту (в том числе *PMBOOK – Свод знаний по управлению проектами*), окончила курсы при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и честно пыталась применять многочисленные научные принципы в своей работе. Изучение философии менеджмента снабдило меня информацией к размышлению и во многом вдохновило. Но на практике ни один совет не срабатывал – все они были слишком жесткими, безличными, техничными. Я же всегда отдавала предпочтение гиб-



ким, адаптируемым и ориентированным на людей методам. Маневренность и желание служить своей команде – вот что привело меня к успеху, и я не откажусь от этих убеждений в пользу какой-либо из методик.

На меня произвел большое впечатление разговор с одним моим наставником, совершенно изменивший мое представление о себе как о профессионале. Мы обсуждали возможности моей дальнейшей карьеры в сфере управления проектами. Я спросила его, не стоит ли мне отказаться от работы менеджера проектов, должности которой я так гордилась и которая была частью моей идентичности. Мне хотелось большей ответственности и больших масштабов в работе. Он поставил под сомнение мое желание называть себя менеджером-проектов. Слишком узкое определение. «Ты не просто менеджер, – сказал он. – Ты лидер».

Я много раздумывала о его словах и в конце концов осознала, что принятые парадигмы управления проектами действительно никогда не казались мне естественными; я всегда выходила за рамки своих обязанностей и проявляла свои лидерские качества, была скорее руководителем, чем менеджером. Для эффективной реализации проектов нужны навыки и управленца, и лидера.

Теперь я называю себя лидером проектов. Я больше не отождествляю себя с какой-то определенной должностью. Напротив, я применяю свои навыки управления процессами и взаимодействия с людьми в каждом проекте, независимо от своей номинальной роли. Такое сочетание навыков отличает мой стиль от традиционного управления проектами. Мой муж видит в кандидатах, которых интервьюирует, этот недостаток: их не учили быть лидерами проектов, их учили управлять. Ему же нужен лидер.

## Что значит руководить проектом?

В своей книге *«Служение – истинная сущность лидерства»* Джеймс Хантер проводит разграничительную черту между актом управления и актом руководства: *«Понятие менеджмента, или управления, не относится к тому, что вы можете сделать с другими людьми. Сделать что-то можно с с оборудованием, товарами, материальными ценностями, с чековой книжкой или с ресурсами. Даже собой вы не можете управлять. Поэтому вы не можете управлять другими людьми. Управлять можно вещами, а для людей можно только быть лидером»*. Проекты осуществляются людьми. Чтобы успешно реализовать проект, следует не управлять, нужно руководить.

В своих проектах я применяю три базовых принципа руководства. Каждый совет, который я дам в этой книге, является их отражением.

### **Принцип первый: руководитель проекта принимает на себя полную ответственность за его реализацию**

Работая над проектом, я несу полную ответственность за его успех. Это означает в том числе, что я отказываюсь от своего эго, закатываю рукава и прихожу на помощь, в чем бы она ни заключалась. Моя работа охватывает весь спектр задач – от административных до коммуникативных. Я также не устаю транслировать цели, которые вдохновляют и мотивируют команду.

Мой день заполнен разными делами: я делаю заметки на совещаниях, тестирую функционал, контролирую выполнение поступающих задач. Кроме того, я работаю с другими руководителями над общей стратегией, чтобы донести ее потом до всех членов проектной команды. Не бывает слишком мелких или слишком масштабных задач, я берусь за любую, если у меня есть возможность и знания. Я не считаю работу сделанной до тех пор, пока проект не будет доведен до успешного финала.

В своей книге *«Экстремальная воля»* Джоко Виллинк и Лейф Бабин, бывшие офицеры специального подразделения «морских котиков» Военно-морского флота США, выражают похожий взгляд на лидерство. В бизнесе, как и на поле боя, главное свойство истинного лидера – способность взять на себя ответственность.

Виллинк и Бабин пишут: *«У многих лидеров, с которыми мы служили бок о бок на протяжении всей нашей военной карьеры, неизменным атрибутом, делавшим их исключительными, было принятие на себя абсолютной ответственности – экстремальной ответственности – не только за те вещи, за которые они отвечали, но и за все, что влияло на их миссию. Эти лидеры не искали виновных. Они не искали отговорок. Вместо того чтобы жаловаться на сложности и неудачи, они находили решения и разбирались с проблемами. Для выполнения своей работы они использовали силы и средства, взаимоотношения и ресурсы. Их собственное эго отступало на задний план ради команды и общей миссии. Эти лидеры действительно руководили»*.

Менеджеров учат тому, как контролировать статус проекта, как отчитываться по результатам, как преодолевать блокирующие проект препятствия и сообщать о возникающих рисках. Однако их редко учат тому, что они должны брать на себя полную ответственность за проект. Если не чувствуешь ответственности, то вряд ли будешь прикладывать дополнительные усилия к тому, чтобы работа была выполнена. Напротив, лидеры считают себя лично ответственными не только за контроль, но и за каждый аспект в реализации проекта. Это мотивирует их в работе – от старта проекта до его успешного завершения, с какими бы вызовами ни пришлось столкнуться.

## **Принцип второй: руководители проектов культивируют лучшие качества своих проектных команд**

Стивен Кови, автор классического труда о лидерских качествах *«Семь навыков высокоэффективных людей»*, пишет: *«Быть лидером – значит признавать ценность и потенциал каждого человека настолько явно, чтобы он увидел их в себе сам»*. Самые эффективные руководители проектов из тех, с кем мне довелось работать, придерживались этого принципа. Они вдохновляли свои команды тем, что умели донести до каждого, чем ценен его труд. Ежедневные рутинные задачи они привязывали к общей цели, так что каждый исполнитель понимал, что его действия способствуют достижению коллективного успеха, и стремился к нему.

Руководители проектов умеют пробудить лучшие качества членов команды. Хотя большинство лидеров по привычке используют традиционные шаблоны и стандартные процессы, лидер использует только те процессы, которые подстегнут производительность его команды. В традиционном управлении менеджеры блюдут святость Agile-методов с их Scrum-ритуалами; лидеры же проектов придерживаются оригинальной идеи Agile-манифеста гибкой разработки программного обеспечения, утверждающей, что *«люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов»*.

Руководители проектов понимают, что не существует магической формулы, позволяющей по щелчку решать проблемы, возникающие в работе каждой конкретной команды. Они берут на себя дополнительный труд перекроить организацию проектных работ по мерке своей команды и не боятся отбросить все, что этому препятствует.

В своей книге я поделюсь с вами несколькими стратегиями, которые использую в планировании и организации работ своих проектных команд и которые позволяют им проявить себя с лучшей стороны. Эти методы помогают мне избежать непроизводительных потерь, связанных с управлением процессами, которые не работают, и сосредоточиться на важных задачах, которые помогают команде успешно завершить проект.

## **Принцип третий: лидер проекта – это клей, прочно скрепляющий команду**

Один из самых ранних текстов об управлении проектами *«Человеческий фактор: успешные проекты и команды»* открыл мне, что самые большие сложности, с которыми сталкиваются при разработке программного обеспечения, имеют на самом деле человеческий, а не технический характер. Поэтому наиболее успешно реализуют проекты эмоционально зрелые лидеры, которые фокусируются на создании здоровой командной динамики.

Один из соавторов этой книги Том Демарко пытается объяснить секрет некой загадочной женщины, которую я теперь могу назвать лидером проекта. Он рассказывает: *«За двенадцать лет работы этой женщины в компании проекты, в которых она участвовала, заканчивались ошеломительным успехом. Ее вклад был неочевиден, но все удавалось, когда она была рядом. Понаблюдав за ней в течение недели и поговорив с ее коллегами, я пришел к выводу, что эта женщина – великолепный катализатор. В ее присутствии команда начинала работать легко. Она помогала людям общаться и ладить. Проекты с ее участием не были скучными»*.

Лидеры проектов интуитивно выбирают пути, которые помогают им сплотить команду, залатать прорехи в процессах и ликвидировать разрывы коммуникации между членами команды, когда это нужно.

В мире спорта существует феномен игрока, цементирующего командный дух. В опубликованной на сайте *Forbes.com* статье *«Клей для высокоэффективных команд»* Дон Йегер называет нескольких таких игроков и размышляет о том, что же делает их таковыми.

*«В высокоэффективных командах отдают себе отчет в том, что такие игроки, как пятикратный чемпион NBA Фишер, игравший за “Лос-Анджелес Лейкерс”, Баттиер, Росс и Джонстон, – это люди, склеивающие команду в целом. Командные игроки, которые стоят друг за друга, демонстрируют уважение друг к другу, связаны в единый организм – это ключевой фактор успеха любой высокоэффективной команды».*

Игроки, поддерживающие командный дух, выходят за рамки своих обязанностей. Когда нужно подбодрить команду, поддержать, поблагодарить или развеселить, они делают это. Их талант и чувство ответственности делают команду полноценной.

Если вы попросите моих коллег описать мою роль в проектах, они наверняка затруднятся назвать конкретные задачи и обязанности, которые я выполняю. Я много раз слышала от них, что я словно клей, который склеивает всю команду. Когда я слышу это, я знаю, что моя энергия как лидера проекта направлена в нужное русло.

## Об этой книге

Существует множество книг по менеджменту проектной деятельности и еще больше книг, посвященных лидерству. Но никогда практические принципы этих двух направлений не соединялись в одной книге. Кроме того, большинство сочинений подобной тематики предназначено для тех, кто уже занимает место на вершине организации, и совсем немного литературы посвящено проблемам менеджеров среднего звена, силами которых в основном и осуществляется руководство проектом. Эта книга написана для того, чтобы восполнить этот пробел.

Мне посчастливилось работать с огромным множеством людей в сотнях проектов – в консалтинговой сфере, в корпорациях, стартапах и стартапах внутри корпораций. Я сотрудничала с командами, состоящими из двух человек и из сотни, в однодневных проектах и тех, что длились год. Методом проб и ошибок я шла к тому, чтобы понять, как руководить проектами, используя весь свой потенциал и потенциал своих команд, независимо от масштаба, длительности и условий задачи. Вряд ли кто-то из тех, с кем мне довелось работать, назовет вам хоть один проект, который я вела лично и который провалился.

Именно об этом моя книга. Эта та мудрость, которую я по крупицам собирала с самого начала своей карьеры, мой двадцатилетний опыт, знания и навыки, мой успех в любимой профессии.

Я пишу эту книгу для тех, для кого (как и для меня) руководство проектами – это командный дух, целеустремленность, удовлетворенность результатом.

Мои уроки предназначены не только для менеджеров проектов, но и для тех, кто готов взять на себя роль лидера. Если вам хочется понять, как эффективно руководить командой и достигать поставленных целей (не важно, ведет ли вас простое любопытство или желание продвинуться в профессии), моя книга снабдит вас инструментами, которые достались мне нелегким трудом, но которые вы сможете использовать сразу же по прочтении.

Я не буду много говорить о стандартных управленческих процессах. Вы не найдете здесь шаблонов и готовых решений для вашего следующего проекта. Также я не стану вас учить, как составлять детальный план или отчет о состоянии проектных работ, рассказывать, чем различаются методики управления проектами – «водопад», Agile, Scrum, Kanban и другие. У меня нет цели подготовить вас к получению PMP сертификата (прим. пер. профессионального сертификата для руководителя проекта). Есть тысячи ресурсов, где вы найдете все перечисленное. Я рекомендую вам, познакомившись с многочисленными концепциями управления, вычленив из них то, что вы захотите применить в собственных проектах.

В этой книге я дам вам представление о важнейших навыках руководителя и лидера, которые сделают вас незаменимым в любом проекте. Вы научитесь тому, как быть клеем, без которого невозможно существование сплоченных, заинтересованных, высокоэффективных команд. Я поделюсь с вами методами, которыми пользуюсь сама на протяжении всей профессиональной карьеры: как управлять процессами и руководить людьми. Эти методы были опробованы в «боевых условиях» реальных технологических проектов на протяжении двадцати последних лет. Они вышли за пределы теоретических выкладок и могут быть использованы независимо от длительности, масштабов и фазы реализации проекта.

Поскольку мои рекомендации основаны на личном опыте, лучше всего они будут действовать в среде, близкой к той, в которой работаю я. Это технические проекты, разработка программного обеспечения и матричная организация, в которых вас могут поставить руководить проектом, не наделив при этом никакой формальной властью. Те же методы я применяла и в частной жизни, например в организации собственной свадьбы и даже при написании этой книги. Поэтому я совершенно убеждена в том, что многие представленные здесь принципы

могут применяться довольно широко. Тем не менее они в большей мере ориентированы на проекты в профессиональных сферах, аналогичных моей.

В книге четыре части, каждая из которых представляет конкретную категорию навыков, необходимых на различных этапах реализации проекта. В каждой главе я делюсь советами, принципами и подходами, историями и примерами, иллюстрирующими важность того или иного навыка. Я ссылаюсь на книги, статьи и иные источники, использованные мной при подготовке книги. Если они вас заинтересуют, вы сможете найти подробную информацию в конце книги. И наконец, каждая глава содержит раздел с практическими рекомендациями, к которым вы сможете обращаться, работая над своими собственными проектами.

## **Часть I. С чего начать, когда пока ничего не известно**

Навыки, о которых говорится в этом разделе, пригодятся вам на каждом из этапов любого проекта. Очень часто руководителей проекта назначают уже после того, как он начат, когда люди, задумавшие его, вдруг осознают, что проект и его цели потребуют особого внимания и концентрации. К несчастью, в такой ситуации вновь назначенный руководитель ощущает некоторую растерянность. Чтобы начать эффективно действовать, ему нужно узнать больше о проекте, а это возможно лишь при полном погружении. Этот раздел призван помочь вам выбраться из этой ловушки и научить, как с самого начала получать от проекта отдачу, независимо от того, что вы знаете о нем в начале проекта.

## **Часть II. Как заложить надежный фундамент для проекта**

Представленные во второй части навыки понадобятся на ранних этапах работы над проектом, когда закладывается фундамент для его дальнейшей реализации. Если вам повезло и вас назначили руководить проектом на этапе идеи, вы можете сразу обратиться к этому разделу. Даже если вы присоединились к проекту уже после его старта, полезно будет ознакомиться с главами раздела и проверить для собственного спокойствия, не были ли пропущены какие-либо этапы. Если это произошло, можно вернуться назад и наверстать упущенное. Если проект развивается стремительно, нелишним будет убедиться, что предприняты все чрезвычайно важные шаги для дальнейшей реализации проекта.

## **Часть III. Как поддерживать проект в активной фазе**

Когда работа над проектом в самом разгаре, вам не помешают несколько козырей в рукаве, которые помогут удерживать команду на верном пути. Этот раздел научит вас навыкам навигации и преодоления препятствий во время реализации проекта. Это те самые навыки, которые позволят привести проект к успешному завершению, невзирая ни на какие сюрпризы.

## **Часть IV. Работа – больше чем проект**

Это самый короткий раздел книги, но я не могла обойтись без него. Здесь я рассказываю о том, как получить удовольствие от работы над проектом.

Когда вы закончите читать эту книгу, то усвоите лучшие рекомендации, которые только может получить начинающий руководитель проекта. Однако секретный ингредиент вашего проекта – это вы сами.

Каждый проект уникален. Уникальны цели, сроки, графики, ограничения, уникальна команда, каждый член которой тоже обладает неповторимой индивидуальностью, – и вы также уникальны. Вы привнесете в проект собственный опыт, взгляды и таланты.

Вы будете инстинктивно использовать необходимые навыки, которые подчерпнете из этой книги, чтобы утолять конкретные потребности вашей команды именно тогда, когда эти потребности возникают. Ваши усилия станут тем самым клеем, который склеит команду. Вы будете вести за собой, превращаясь в такого лидера, в котором команда действительно нуждается.

Итак, приступим.



## Часть I. Как начать, если вы еще многого не знаете

### Глава 1. Магия вазочки с конфетами и другие хитрости взаимопонимания

«Добро пожаловать на темную сторону». Такое приветствие я получила по электронной почте от моего нового начальника в компании *Ticketmaster*. Сначала я решила, что он фанат «Звездных войн». Однако, когда я поднялась на третий этаж офиса в Западном Голливуде, то поняла, что он не шутит. Лифты в здании располагались по центру с двух сторон. Левая часть здания была обращена окнами на север – здесь целыми днями горел свет. Окна же, выходящие на бульвар Сансет, закрывали жалюзи, сквозь которые пробивались яркие солнечные лучи. Правая часть здания выходила на южную сторону. Здесь лампы не горели, шторы были задернуты, и входящего встречал зловещий полумрак. На секунду я представила, что мне придется работать с вампирами.

«Никаких вампиров, просто инженеры», – усмехнулся мой новый босс. Он рассказал, что на темной стороне третьего этажа располагалась группа веб-инженеров веб-сайта – сборище интровертов, спрятавшихся за огромными мониторами. Свет действительно мешал им вглядываться в код на экране. В результате всем, кто делил с ними помещение, пришлось привыкнуть к темноте.

Усевшись за свой стол, я стала думать, как мне познакомиться с коллективом. Я впервые была официально принята на должность менеджера проекта и понимала, как важно для моей карьеры в *Ticketmaster* установить хорошие рабочие отношения с командой. Себя я также считая интровертом, поэтому мне нужно было придумать, что могло бы заставить меня саму и инженеров команды высунуть голову из своей уютной раковины.

Неделю спустя, покупая ланч в супермаркете *Trader Joe's* неподалеку, я нашла ответ на терзавший меня вопрос: конфеты. На полках было полно всяческих вкусов: тарталетки с арахисовым маслом, английские тянучки, орешки в шоколаде, жевательный мармелад. Если я буду есть все это одна, меня разнесет, поняла я и решила купить коробку конфет, чтобы разделить ее с коллегами: это будет отличный повод для общения, и, кроме того, я наемся сладкого.

Так все и началось. Каждый день в 16:00 я, переходя от стола к столу, угощала сотрудников конфетами и болтала с ними. Удивительно, но еда оказалась способной сделать счастливее и общительнее даже этих отшельников, а мне позволила узнать многое о тех, с кем я потом провела «на темной стороне» целых четыре года!

Так перерыв на сладкое помог мне установить взаимопонимание в моем коллективе. Было еще несколько неожиданных маленьких побед. После того как я первая вступила в контакт со своими сотрудниками, они уже спокойно обращались ко мне с вопросами по проекту. Это означало, что не только я жду отдачи от своих сотрудников, но и команда что-то получает от меня. А когда мне действительно нужна была их помощь, они охотнее отзывались на мои просьбы.

Ваш успех как лидера проекта зависит от способности быстро выстраивать взаимоотношения с членами команды – что мне удалось при помощи конфет. Роль руководителя проекта, как никакая другая, требует умения говорить и договариваться с большим количеством людей. Вам придется часто просить о помощи и общаться с каждым, кто имеет какое-то отношение к вашему проекту, – иначе вас ждет провал. Когда связи сильны, когда команда слышит вас, все

проектные задачи решаются легче. Если же взаимопонимания нет, решение любого вопроса превращается в битву.

Встречая свежее испеченного руководителя проекта, я могу сразу сказать, добьется он успеха или нет: на это мне укажет то, насколько быстро он сможет найти со мной общий язык. Если по окончании встречи человек держится отстраненно, я вижу, что он уже потерпел поражение, даже не начав игру. Если же я чувствую себя так, будто встретила старого друга, то я уверена почти на 100 %, что человек преуспеет.

Я приступаю к каждому своему проекту, сосредоточившись прежде всего на достижении взаимопонимания. И по сей день я использую «конфетную магию». На моем столе всегда стоит вазочка с леденцами (да и вообще я люблю, чтобы моя команда была хорошо накормлена). Эта вазочка – маячок, призывающий каждого остановиться у моего стола, полакомиться и поболтать. Даже если меня нет на месте, люди угощаются и вспоминают меня. «Я взял конфетку из вашей вазочки», – признаются они потом. Когда я слышу это, я знаю, что у меня появился еще один союзник.

Если конфеты вас не привлекают, не бойтесь попробовать что-то еще – что-то более свойственное вам. У меня был сотрудник, у которого на столе лежали диски с видео-играми, которые он охотно одалживал. Еще один раздавал грейпфруты с дерева, которое росло во дворе его дома. Другая моя коллега угощала своей выпечкой. Дарить и принимать дары – это естественный и эффективный способ взаимодействия с другими людьми.

Какую еще тактику можно использовать для установления доверия? В следующих разделах я поделюсь несколькими секретами, которые позволят вам быстро набрать армию союзников.

### **Позвольте человеку почувствовать себя значимым: называйте его по имени и используйте предпочитаемый им способ коммуникации**

При знакомстве с новыми людьми самое простое и самое важное, что вы можете и должны сделать, – выучить их имена. Это подкупает сразу же. В ставшей классической книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги делится с нами этой мудростью: *«Мы должны почувствовать магию, содержащуюся в имени, и осознать, что это единственный знак, целиком и полностью принадлежащий личности, с которой мы имеем дело... и никому больше. Имя выделяет человека, придает ему уникальность. Информация, которую мы сообщаем, или требования, которые налагаем, приобретают окраску особой важности, когда мы пытаемся влиять на ситуацию, используя имя индивидуума. С кем бы мы ни соприкасались, от официанта до высшего должностного лица, имя всегда будет играть роль волшебного ключика. Помните: на любом языке имя человека – самый сладостный и важный для него звук»*. Обращаясь к человеку по имени, вы выражаете ему свое уважение, заставляете его чувствовать себя более значимым; в этом случае вероятность того, что вас услышат, гораздо выше.

Важно правильно произнести имя, не ошибиться в его написании, поэтому в многонациональном коллективе полезным будет предварительно уточнить эти моменты и лишь после этого обращаться к собеседнику. Например, мое имя, состоящее всего из трех букв, часто произносят совершенно неправильно, хотя бы потому, что в разных регионах Вьетнама оно будет звучать по-разному. Моя семья родом из Северного Вьетнама, и я предпочитаю, чтобы меня называли Ань. Я тихо радуюсь, когда при знакомстве меня спрашивают, как произносится мое

имя. Вы просто не представляете, до какой степени мне не нравится вариант «Энн» и насколько мне приятнее отвечать, когда ко мне обращаются «Ань».<sup>1</sup>

То же правило относится и к уменьшительным именам. У меня есть приятель Филип, который ненавидит, когда к нему обращаются «Фил». Это самый верный способ вывести его из себя. Мои отношения с ним спасло то, что я сразу же заинтересовалась, как он предпочитает, чтобы его называли, и не успела ненамеренно его обидеть. Простая вежливость поможет вам завоевать расположение нового знакомого, поэтому не пожалейте времени, чтобы узнать, как правильно произнести его или ее имя.

Кроме имени постарайтесь узнать, какие методы коммуникации предпочитает человек. В наше время их такое множество, что, кажется, выбрать очень сложно. Однако каждый из нас привязан к какому-то конкретному способу и прибегает к нему с большей регулярностью, чем к какому-либо другому. Некоторые предпочитают беседу с глазу на глаз, другие лучше формулируют мысли в письменной форме. Одним нравится писать длинные, логически выстроенные письма, другие ведут рабочую переписку в мессенджерах, например в *Slack*. Кто-то не расстается с мобильным телефоном, но предпочитает не звонить, а писать СМС-сообщения.

Вместе с ростом количества работающих удаленно наблюдается бурное развитие электронных средств коммуникации. У нас в компании для асинхронного общения мы используем электронную почту, *Slack*

---

<sup>1</sup> С транслитерацией имен особенно сложно определиться, когда авторы переезжают из страны в страну или меняют прозвище по собственному желанию. Мы используем написание имени автора как «Ань», т. к. во вьетнамском языке это произношение является наиболее распространенным. – *Примеч. ред.*

## **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.