

Профессиональная пригодность руководителя

Когда дело доходит до осуществления и завершения проекта, логика быстро исчезает, и руководитель проекта сталкивается с более беспорядочным миром, полным несовместимостей и парадоксов. Успешный руководитель проекта должен уметь справляться с противоречивым характером своей работы. Важнейшие из таких противоречий приведены ниже.

Производить перемены и поддерживать стабильность. Руководители должны уметь устранить напряженность, восстановить порядок и вернуть проект в прежнее русло. В то же время они должны быть новаторами и развивать новые, лучшие способы работы. **Инновация** нарушает рутину и вызывает новые проблемы, которые надо решать.

Видеть перспективу во время работы. Руководитель должен уметь видеть перспективу и то, как проект вписывается в стратегию фирмы. Бывают времена, когда руководителю приходится вплотную заняться проектами и технологией. Если он не будет беспокоиться о деталях, то кто тогда будет?

Поощрять отдельных людей, но делать упор на команду. Руководитель должен мотивировать, уговаривать и заинтересовывать отдельных людей и в то же время поддерживать работу в команде. Они должны проявлять осмотрительность и справедливо относиться ко всей команде в целом и в то же время проявлять индивидуальное отношение к каждому.

Отдавать / не отдавать распоряжения. Руководители должны вмешиваться, разрешать тупиковые ситуации, решать технические проблемы и настаивать на различных методах. В то же время они должны понимать, когда следует быть просто пассивным наблюдателем, и предоставить другим принимать решения.

Гибкость, но твердость. Руководители должны уметь приспособливаться и реагировать на события и результаты. В то же время они должны уметь вовремя взять все в свои руки и действовать твердо, когда остальные готовы все бросить.

Команда против организационной лояльности. Руководители должны создавать единую команду, члены которой будут побуждать друг друга к исключительной деятельности. Но в то же время они должны учитывать прочную связь и сопротивление команды внешним идеям. Они должны культивировать лояльность как команде, так и основной организации.

Управление этими и другими противоречиями требует тонкого подхода и соблюдения равновесия. Тонкость подхода связана с искусным движением вперед и назад между двумя противостоящими моделями поведения. Например, большую часть времени руководитель тратит на вовлечение в работу других, двигаясь шаг за шагом и стремясь достичь консенсуса. Но бывает, когда руководитель должен действовать как автократ и принимать решения в одностороннем порядке. Равновесие связано с пониманием опасности крайностей и того, что слишком много хорошего неизбежно наносит вред. Например, у многих руководителей есть привычка поручать наиболее напряженные и трудные задания лучшим работникам команды. Это часто вызывает у них недовольство

(«почему мне всегда поручают самые трудные задания?») и не дает возможности другим членам команды развивать свое мастерство.

Нет единого стиля управления или формулы, которые помогли бы стать успешным руководителем. Руководство — слишком сложный процесс для формул. Успешные руководители проекта обладают способностью приспосабливать стиль к конкретным условиям ситуации.

Что же следует делать, чтобы стать успешным руководителем? Многие авторы занимались этим вопросом и составляли целые списки умений, необходимых, для того чтобы стать успешным менеджером. Когда просматриваешь эти списки, то создается впечатление, что стать успешным руководителем можно лишь при наличии сверхчеловеческих способностей. В то же время мы согласны с тем, что не каждый может быть успешным руководителем; существуют ключевые особенности и способности, которые можно развить, чтобы успешно выполнять работу. Девять из этих особенностей перечислены ниже.

1. Способность мыслить комплексно. Руководители проектов должны иметь целостный, а не упрощенный подход к проекту. Вместо того, чтобы разбивать проект на отдельные части (планирование, бюджет) и управлять ими, системщик старается сосредоточить усилия на том, чтобы понять, как соответствующие факторы проекта взаимодействуют в совокупности и обеспечивают результат проекта. Ключом к успеху становится управление взаимодействием между различными частями проекта и проектом в целом.

2. Личная целостность. Прежде чем вы будете руководить и управлять другими, вы должны уметь руководить и управлять собой. Начните с четкого определения, кто вы, за что вы выступаете, как вы должны вести себя. Внутренняя сила дает душевную энергию выдержать взлеты и падения во время осуществления проекта, и доверие к себе необходимо для поддержания доверия других.

3. Предусмотрительность. Хорошие руководители проекта предпринимают действия заранее, когда требуется преодоление незначительных проблем, прежде чем они превратятся в большие. Они проводят большую часть времени, решая проблемы в рамках своих полномочий и не занимаясь тем, что находится не в их компетенции. Руководители проекта не могут быть нытиками.

4. Способность выдерживать стрессы. Руководители проекта должны обладать силой воли. Напряженность, связанная с соблюдением сроков, технические неувязки, общение с разными, трудными, иногда даже упрямыми профессионалами может привести к серьезным стрессам. Люди отличаются по способности переносить стрессы. Физические упражнения, здоровая диета и поддержка семьи необходимы для того, чтобы выдержать трудности управления проектом.

5. Общая бизнес-перспектива. Поскольку основная роль руководителя проекта заключается в объединении различных аспектов бизнеса и технических дисциплин, важно, чтобы у менеджера было общее понимание основ бизнеса и понимание взаимодействия функциональных дисциплин, приводящих к успеху в бизнесе.

6. Умение передавать информацию. Этот пункт входит во все списки, и не без основания. Руководители проекта должны уметь общаться с самыми разными людьми.

Они должны уметь не только передать свои идеи наиболее доступным образом, но и быть хорошими слушателями, способными понять, что именно хотят сказать им другие.

7. Эффективное управление временем. Время — самый дефицитный ресурс у менеджера. Руководители проекта должны уметь правильно распределять свое время и быстро корректировать приоритеты. Они должны организовать свою работу так, чтобы никто не был обижен.

8. Опытный политик. Руководители проекта должны уметь успешно работать с разными людьми и добиваться их поддержки и одобрения проекта. Они должны уметь показать достоинства своего проекта, не умаляя правды.

9. Оптимизм. Руководители проекта должны демонстрировать исполнительность и энергичность, отношение «будет сделано». Они должны уметь находить положительные моменты в трудные дни и поддерживать положительное отношение людей к происходящему. Хорошее чувство юмора и веселое настроение часто больше всего помогают менеджеру.

Эти девять особенностей не охватывают всего, но они описывают те особенности, которыми обладают «звезды» в управлении проектом. И если у человека есть стремление к самосовершенствованию, то можно развить понимание и восприятие этих особенностей. У успешных руководителей проекта существует собственная «непрерывная программа совершенствования» всех упомянутых особенностей.

Случай из практики

Мартин Ф. Маркин, исполнительный директор отдела планирования и управления *Merck, Sharp, and Dohme Research Laboratories (MSDRL)* осуществлял надзор за деятельностью 14 координаторов проекта. В дополнение формального описания работы он составил список особых способностей, которыми должен обладать руководитель проекта. Он должен:

1. Уметь жонглировать несколькими мячами одновременно, но знать, какой мяч можно уронить в случае необходимости.
2. Уметь не только отделять зерна от плевела, но и уметь использовать его.
3. Уметь сохранять разум, объективность и нейтралитет, даже когда вы знаете о скромных возможностях людей, разработавших стратегию.
4. Уметь разговаривать с «королем и капустой» и считаться хорошим собеседником для обоих.
5. Быть дотошным, настойчивым, но эффективным и, главное, корректным.
6. Уметь слышать все и ничему не удивляться.
7. Уметь проявлять осторожность в сложных ситуациях.
8. Уметь выказывать благосклонность к людям, но никогда не играть с ними.
9. Уметь жить без признания, но пережить унижения.
10. Быть надежным, но независимым.
11. Уметь снисходительно относиться к людским глупостям и, в то же время, запоминать их.
12. Быть человеком, заслуживающим доверия, но недоверчивым.

Выводы

Чтобы добиться успеха, руководители должны создавать отношения сотрудничества между различными группами людей. Они начинают с того, что определяют ключевых заинтересованных лиц, затем выясняют характер взаимоотношений и основу для осуществления влияния. Успешные руководители умеют оказывать разнообразное влияние. Они используют это влияние и интерактивный стиль управления для осуществления руководства и соответствующих изменений. Все это они делают таким образом, что вызывают доверие, которое в конечном счете основывается на понимании другими их характера и компетентности. Руководители проекта должны помнить следующее:

- **Строить взаимоотношения до того, как они понадобятся.** Определите ключевых людей и то, что вы можете сделать для них, прежде чем обращаться к ним за помощью. Всегда легче получить помощь, если вы уже что-то сделали для человека. Для этого руководитель проекта должен рассматривать проект, как целостную систему, и понимать, как это влияет на другие операции, на деятельность организации внутри и за ее пределами. В этом свете они должны; рассматривать возможности осуществления хороших дел и получения поддержки от других.
- **Относитесь с пониманием к Золотому правилу.** Многие менеджеры сводят управление к простой посылке: «Поступайте с людьми так, как хотите, чтобы с вами поступали люди». Хотя это и мудрое высказывание, но в нем таится потенциальная опасность. Не все могут хотеть того, что хотите вы, или то, что нужно вам. То, что вам кажется справедливым, не всегда может казаться таким другим людям. Необходимо умение поставить себя на место других и понять их желания и нужды.
- **Доверие поддерживается через личные контакты.** Где нет внимания, там нет доверия. Это особенно верно для условий быстрых изменений и неопределенности, которые, естественно, порождают сомнения, подозрения и даже мгновенные приступы паранойи. Руководители проекта должны поддерживать частые контакты с ключевыми заинтересованными лицами, чтобы держать их в курсе, рассеивать их беспокойство, привлекать к проверке и сосредоточивать их внимание на проекте. Частые личные встречи укрепляют взаимное уважение и доверие друг к другу.

В конечном счете, осуществление успешного и этичного воздействия зависит от того, как вы относитесь к другим. Рассматриваете ли вы их как потенциальных партнеров или как препятствие для достижения своих целей? Если как препятствие, то тогда вы должны уметь манипулировать своим влиянием, чтобы добиться согласия и сотрудничества. Если как партнеров — вы используете свое влияние для достижения приверженности и поддержки. Люди, которые рассматривают создание социальной сети, как создание партнерских отношений, видят взаимодействие двух целей; немедленное решение проблем и улучшение рабочих отношений, чтобы они были более успешными. Опытные руководители понимают, что «терпение приносит свои плоды».