

ТЕМПОРАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ЛИДЕРСТВА И ЕГО РОЛЬ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРОЕКТОВ

В статье освещены временные (темпоральные) аспекты, определяющие эффективность лидерства менеджера проекта. Авторы рассматривают временное (темпоральное) лидерство, необходимые навыки по управлению временем, характеризуют лидерство руководителя проекта и его команды в рамках изучения социальных представлений менеджеров об инкорпоративности организаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лидерство, инкорпоративность организаций, управление проектами, управление временем



Багратиони Константин Амиранович — СРМА IPMA, член СОВНЕТ, преподаватель Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ, аспирант кафедры социальной педагогики и психологии МПГУ (г. Москва)



Иванов Михаил Владимирович — магистр психологии, младший научный сотрудник ФГБУ «Научный центр психического здоровья» РАМН (г. Москва)

Личностный фактор является одним из центральных в управлении персоналом, в том числе и при проектном управлении: «Перед началом проекта должны быть сформулированы ключевые требования к сотрудникам... необходимо определить степень готовности персонала компании к работе в новых условиях» [7, с. 247]. Г.Л. Ципес и А.С. Товб отводят одну из ключевых ролей лидерству руководителя проекта и его команды, созданию условий, при которых оно возможно и эффективно: «Важнейший элемент оценки персонала — это выявление потенциальных лидеров / агентов изменений и кандидатов в состав проектной группы» [7, с. 247]. А.С. Товб, указывая на то, что «лидерство менеджера проектов и работа членов команды являются ключевыми факторами, определяющими успех или неуспех всего проекта», подчеркивает, что «эта истина справедлива и сегодня» [6].

1. ВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ

Лидерские компетенции руководителя проявляются прежде всего в умении строить

взаимодействие с подчиненными (в случае проектно-ориентированного управления — с подотчетными членами команды проекта и сотрудниками родительской организации). С целью формирования представления о практическом воплощении этих компетенций необходимо рассматривать фигуру руководителя через эффективность подразделения / проектной команды в целом. С проблемными ситуациями может столкнуться руководитель как структурного подразделения родительской организации, так и проекта, и он должен видеть альтернативные решения. Существует также и ряд лидерских компетенций, общих для любого руководителя и способствующих разрешению возникающих проблем. Частным случаем лидерства руководителя является временное лидерство.

Temporal leadership (временное лидерство — видение лидером будущего проекта) — необходимое качество руководителей проекта и членов их команд, ключевая функция которых заключается в помощи своим организациям в согласовании технологических и рыночных циклов, в управлении задачами с различными временными ограничениями, а также в связывании между собой сотрудников структурных подразделений с разными горизонтами планирования [9]. Так, посредством механизмов социального влияния, заключающегося во взаимодействии лидера с ведомыми, лидерский образ будущего может быть в той или иной мере передан сотрудникам организации.

В зависимости от стратегических целей и миссии организации такое внедрение может быть осуществлено через совместное творчество (например, руководитель проекта — его команда), через директивную постановку задачи (руководитель подразделения — подчиненные). «Разделенный (общий) образ» будущего не только поддержит легитимность авторитета и власти руководителя (и его команды, если рассматривать проектно-ориентированное управление), но и повысит умение сотрудников справляться со стрессом (coping strategy): положительный смысл совместного негативного прошлого группы сотрудников

заключается в значении пережитого для будущего проекта.

Сплочение сотрудников через формирование представления об общих возможностях и рисках в будущем не только облегчает самоидентификацию членов группы с лидером, но и «регулирует совместную деятельность через выравнивание, нормирование представлений о ее конечном результате» [3] (в частных случаях — о достижении целей проекта). Например, для срочного решения вопроса энергоснабжения крупного строящегося объекта необходимо осуществить прокладку высоковольтного кабеля, трасса прохождения которого пересекает ряд автомобильных дорог, где остановка движения транспорта возможна только в ночное время. Следовательно, возникает необходимость изменения графика работы персонала с дневного на многосменный (с наличием ночных смен). При этом высококвалифицированные рабочие дефицитны для данной отрасли профессий (прошедшие подготовку и переподготовку как в России, так и в ряде европейских стран, владеющие передовыми технологиями) выражают категорическое несогласие на перевод вплоть до увольнения, что привело бы к полной остановке работ. По поручению руководителя проекта для урегулирования сложившейся ситуации в данное подразделение направляют главного инженера и начальника отдела мотивации и социальных программ. В беседе с рабочими, проявив коммуникативную и лидерскую компетентность, они обосновывают необходимость вносимых в режим работы изменений, подробно разъясняют все достоинства и недостатки новой формы организации труда. Плюсов даже больше: длинные выходные, предусмотренные графиком с учетом месячной нормы рабочего времени, доплата за работу в ночное время, на которую начисляется и премия, исключение срочных вызовов на работу в ночь для завершения начатых в дневное время аварийно-восстановительных работ, дополнительный отпуск за многосменный режим работы и др.

Таким образом, руководитель проекта показывает подчиненным позитивно окрашенный образ

будущего. Подробно ознакомившись с нововведениями и получив ответы на все возникшие вопросы, рабочие соглашались с предлагаемым графиком работы, поняв важность возложенной на них задачи и приняв свою роль в достижении конечной цели. Руководитель, не обладающий должными лидерскими компетенциями, в данной ситуации рискует потерять высококвалифицированный персонал либо сорвать сроки решения поставленной перед ним задачи.

2. ТЕМПОРАЛЬНЫЙ (ВРЕМЕННОЙ) АСПЕКТ ЛИДЕРСТВА В РАМКАХ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

В условиях высокой неопределенности не только жестко установленные сроки, но и само отношение ко времени у сотрудников рассматривается как предмет управленческого воздействия. Проектный менеджер должен понимать, что сотрудники часто иницируют межличностное взаимодействие вне рамок решаемых ими задач (т.е. общаются на отвлеченные темы) в ущерб работе, и происходит это в ситуации неполучения необходимого признания или отсутствия мотивов для профессионального роста. Увеличение частоты актов признания посредством системы поощрений и создание широкой временной перспективы у сотрудников (указание на возможность продвижения по карьерной лестнице при достижении определенных результатов) уменьшит нерационально используемое время, уделяемое сотрудниками для удовлетворения коммуникативных потребностей.

С целью предоставления работникам дополнительной возможности продемонстрировать свои коммуникативные качества и компетентность в рамках профессиональной сферы можно организовать по направлениям деятельности учебные занятия (например, экономическую учебу для работников планово-экономического, финансового отделов, бухгалтерии, отдела ценообразования) продолжительностью, скажем, один час в неделю. На таких занятиях сотрудники поочередно выступают

в качестве докладчиков и обсуждают как общие проблемы взаимодействия этих подразделений, так и последние публикации, появившиеся в специальных журналах и представляющие интерес с точки зрения повышения эффективности деятельности. К другим методам тайм-менеджмента можно отнести финансовое стимулирование пунктуальности, тренинги по управлению временем и т.д. [4]

3. СПЕЦИФИКА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Апогея своей значимости проблема тайм-менеджмента достигает в рамках проектно-ориентированного управления, где цена своевременно принятого менеджером управленческого решения особенно высока, а сроки завершения этапов проекта директивно устанавливаются руководством в одностороннем порядке, а не рассчитываются, например, при помощи метода критического пути. Дефицит времени, возникающий в таких условиях у сотрудников, вовлеченных в проект, тесно взаимосвязан с возникновением у них профессионального стресса.

В рамках таких подходов к тайм-менеджменту могут возникать противоречия, приводящие к увеличению нормативных сроков. Так, например, сроки, установленные руководством, могут противоречить спонтанно возникшим и утвердившимся временным нормам трудового коллектива, оказывая стрессовое воздействие на трудовую деятельность сотрудников [10, с. 92–100]. Стрессовое воздействие на индивидуальную [19, 20] и групповую [12] деятельность в рамках рабочих отношений может повлечь за собой переход от сложных форм регуляции деятельности к более простым, в то время как «оперативные единицы деятельности могут укрупняться» [3, с. 154]. Это выражается в сдвиге активности команды проекта (группы) с поддержания отношений на выполнение задачи: возрастают результативность работы каждого сотрудника, стремление

к использованию упрощенных схем принятия решений, а качество снижается.

Конечно, сотрудники могут приспособиться к новым стрессовым условиям профессиональной деятельности [12, 16], но при постоянном нарастании уровня стресса эффективность деятельности будет снижаться [8, с. 181–206]. В значительной мере это обусловлено различиями в индивидуально-типологических характеристиках сотрудников, определяющими вектор изменения их работоспособности: оно может носить амбивалентный характер (для формирования представления о природе конфликтов, позитивно влияющих на результативность выполнения профессиональных задач подчиненными, см. типологию сотрудников в зависимости от способа реагирования на стрессовую ситуацию [1]).

Более того, как справедливо отмечает Т.А. Нестик, дефицит времени может поддерживаться и воспроизводиться самой организационной культурой [21]. Одним из эмпирических обоснований этого положения служит исследование Л. Перлоу, заключавшееся в наблюдении за разработчиками программного обеспечения в течение шести месяцев. Л. Перлоу было выявлено, что коллективные нормы организации времени могут поддерживать повторяющийся срыв установленных сроков («авральный менталитет») [23, 24].

4. РАЗДЕЛЕННОЕ ВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА И ЕГО КОМАНДЫ

Временное лидерство, проявляющееся в принятии решений о необходимых сроках и скорости, с которой команде следует продвигаться к намеченной цели (с учетом факторов окружения проекта, в том числе внешних циклов развития технологий, колебания спроса, конкуренции), предполагает способность одновременно инициировать и контролировать множество инновационных процессов с различной логикой развития и темпом. Например, «генеральный директор компании USA Today Т. Курли, открывая эру

онлайн-новостей, вынужден был не только развивать интернет-проекты, но и проводить постепенные изменения в консервативном газетном и журнальном бизнесе компании» [3].

Временное лидерство команды проекта становится возможным при разделении всеми ее членами единой системы ценностей и целей (в свою очередь поддерживаемой командной системой вознаграждения и поощрения), только тогда возможен единый эмоционально заряженный образ будущего проекта. Такая команда проекта умеет формировать организационные структуры, способные успешно действовать в различных временных режимах: темп жизни небольшого инновационного подразделения может существенно отличаться от принятых в родительской организации сроков реализации поставленных задач, времени протекания бизнес-процессов и организационной культуры в общем [10]. К примеру, в родительской организации при внедрении нового программного обеспечения имела место ежеквартальная отчетность по результатам внедрения, в инновационном подразделении руководителем проекта определен срок отчетности — неделя. Еженедельное (например, в форме селекторного совещания с привлечением представителей всех подразделений — участников внедрения) подведение итогов работы позволяет оперативно корректировать процесс внедрения, что повышает качество и снижает сроки работ.

Особую значимость для руководителей проектов обретает способность целенаправленно формировать отношение ко времени у команды и заинтересованных лиц проекта. П. Томпс и Дж. Пинто в результате своего исследования субъективного времени успешных руководителей проектов [25, 26] выявили комплекс навыков управления временем, не входящих в традиционный тайм-менеджмент:

1) *time warping* (искривление времени) — способность приближать будущее и прошлое к актуальному настоящему команды и других заинтересованных сторон проекта;

2) *creating a future vision* (формирование образа будущего) — способность удерживать картину

конечного результата проекта в своем сознании и формировать ее в сознании команды;

3) *chunking time* (дробление времени) — способность дробить будущее проекта на более мелкие управляемые и взаимосвязанные события;

4) *polychronicity* (полихронность) — способность одновременно управлять несколькими не синхронизированными во времени процессами;

5) *predicting* (предвидение) — способность интуитивного предвидения будущего с опорой на опыт прошлого;

6) *recapturing the past* (оценка прошлого) — способность оценивать сделанное командой проекта ранее и формулировать выводы, используемые в построении будущего проекта [26].

Чем реже руководитель проекта и члены его команды согласуют отношение ко времени своих сотрудников со своим собственным, тем чаще им придется подгонять их и тем меньше у команды будет возможностей для стратегического планирования [3, 14, 26]. Более того, в результате исследований взаимосвязи между временной перспективой и успешностью организаций было установлено: долгосрочность временной перспективы менеджеров связана с величиной инвестиций в капитальное строительство и прибыли на акцию [11, с. 113–149], а способность команды проекта ставить и удерживать в зоне своего внимания стратегические цели различных временных горизонтов положительно взаимосвязана с эффективностью организации [5, 18].

Развивая идеи ряда зарубежных исследователей, Т.А. Нестик приходит к выводу, что в современных условиях «сверхзадача руководителя команды состоит в превращении своих подчиненных в лидеров, а само лидерство передается от одного члена команды к другому в зависимости от требований задачи» [3, с. 132]. Ситуация, требующая от руководителя проекта такого вмешательства, может возникнуть, например, если в течение достаточно длительного времени не удастся подобрать человека, удовлетворяющего требованиям к кандидату в члены команды проекта. К примеру, достаточно сложно найти руководителя

в оперативно-диспетчерскую службу с круглосуточно работающим персоналом, т.к. кандидат должен обладать широким спектром знаний в области размещения и режимов работы специального оборудования, высокой степенью готовности к принятию оперативных решений.

Руководитель проекта, основываясь на Трудовом кодексе Российской Федерации, реализовал свое право возлагать приказом функции руководителя подразделения на срок до одного месяца на всех инженерно-технических работников по очереди. В результате один из временных исполнителей при поддержке работников подразделения сам выдвинул свою кандидатуру на должность руководителя данного подразделения (в нашем примере — оперативно-диспетчерской службы), почувствовав в процессе неоднократного исполнения обязанностей руководителя, что ему это по силам, а также и то, что коллектив, обладающий достаточно высоким уровнем инкорпоративности (инкорпоративность организации характеризует свойство ее сотрудников как социальной группы включать в свой состав новых людей и предоставлять им равные права, а также, что особенно важно, право стать лидером или руководителем), готов принять его в новом качестве. Руководитель проекта, не обладающий должными лидерскими компетенциями, в данной ситуации рискует остаться без начальника службы и потерять часть сотрудников, которые устанут от длительного пребывания в патовой ситуации.

Экспериментальные исследования показали, что степень уверенности членов команды проекта в своих силах (т.е. их представление о собственной способности справиться с поставленной задачей в более короткие сроки и без потери объема работ и качества) определяет успешность их работы в условиях дефицита времени [15, с. 205–221]. Так, например, «при сдвиге сроков окончания проекта на более раннее время проектные команды, которые верят в свои силы, справляются с задачей быстрее, чем команды, обладающие более широким набором ресурсов, но считающие, что им не справиться с задачей за более короткий

срок» [3]. «Более того, для управления в условиях постоянных изменений необходима сильная команда профессионалов, в которой каждый способен взять на себя функции лидера в рамках решения той или иной конкретной задачи (теория распределенного лидерства)» [3, с. 143].

Необходимо также учитывать, что для формирования временного лидерства топ-менеджера необходимы не только постоянное целеполагание, но и способность неотступно идти к намеченным целям, удерживать их в зоне своего внимания. Это подтверждается исследованиями планирования в организациях, в результате которых было сформулировано понятие «дискреционного периода» менеджера — постоянного объема целей, удерживаемых в воображении руководителя, способного нести за них ответственность [17, с. 50–58]. Такой феномен может быть частично объяснен тем, что стремление к карьерному росту взаимосвязано с ориентацией на достижения, в свою очередь тесно связанной с устойчивой ориентацией на будущее [22].

В современных исследованиях подчеркивается, что влияние особенностей психологического времени топ-менеджеров (например «компетентности в работе с будущим» — *future competence* — способность команды проекта корректировать свою жизненную перспективу в зависимости от решаемой управленческой задачи) на стратегическое планирование сильно недооценивается в существующих теориях управления [13, с. 58–74]. Так, например, важнейшей лидерской компетенцией, согласно одному из исследований, является управленческое видение — способность видеть будущий облик организации [25]. Научным обоснованием необходимости такой компетенции является эмпирически выявленный феномен — «лидерское предвосхищение».

5. «ЛИДЕРСКОЕ ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ»

Если придерживаться логики теории лидерства как функции группы, то вопрос о том, кто

наиболее жестко придерживается общепринятых оценок и мнений, попросту излишен. Конечно же, лидер, но, как ни странно, факты утверждают обратное. В одном психологическом исследовании членам коллектива было предложено перечислить личностные качества, которыми, по их мнению, должен обладать их товарищ по группе. На основе всех собранных перечней экспериментатор составил список личностных характеристик, которые чаще других встречались в индивидуальных ответах. Затем каждый испытуемый должен был представить этот список в качестве ранжированного ряда, т.е. упорядочить, но приписав каждой личностной характеристике определенное место в зависимости от ее относительной значимости. Оказалось, что первые места большинство членов группы отвели одним и тем же качествам [2].

Итак, в ходе эксперимента группа продемонстрировала высокую степень ценностно-ориентационного единства. Тем более неожиданно на этом фоне выглядели ответы лидера. Не то чтобы он во всем противостоял позиции группы — ценные для нее свойства личности и в его списке получили высокие ранги, но и расхождение было явным. На первых местах в его бланке оказались личностные особенности, упоминаемые большинством как второстепенные. По прошествии времени процедуру повторили, и результат был следующим: на первых местах у группы оказались качества, предпочтенные лидером прежде, а лидер, в свою очередь, опять отдал предпочтение качествам, которые еще не получали высоких оценок у группы. Таким образом, лидер предвосхищает или опережает мнение группы [2]. Скажем, руководитель проекта по развитию электросетевой компании, четко понимающий, что дальнейшее расширение сетевого хозяйства мегаполиса будет происходить за счет строительства кабельных, а не воздушных линий электропередачи, сделав ставку на подготовку персонала, способного решать весь комплекс задач по обслуживанию различных типов КЛЭП, обеспечит получение заказов на обслуживание новых мощностей,

вводимых в эксплуатацию, тем самым утвердив себя в статусе лидера своей команды. Руководитель, не обладающий должными лидерскими компетенциями и не способный своевременно подготавливать команду к возможным отклонениям от курса с расширением видения тех участков в работе, которые требуют качественного изменения в данной ситуации, рискует снизить конкурентоспособность своей команды со всеми вытекающими отсюда последствиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях высокой неопределенности и постоянных изменений к слагаемым лидерства руководителя проекта и его команды необходимо отнести не только техническую, контекстуальную компетентность и профессионально значимые

качества, но и комплекс навыков управления временем, не входящих в традиционный тайм-менеджмент (искривление времени, формирование образа будущего, дробление времени, полихронность и пр.). Зарождающееся на базе выстроенной системы взаимодействия с командой проекта и с сотрудниками родительской организации временное лидерство как необходимая компетенция руководителя проекта, принимающего решения о сроках и скорости, с которой его команде следует продвигаться к намеченной цели, позволяет одновременно инициировать и контролировать множество инновационных процессов с различной логикой развития и темпом. Руководитель проекта, обладающий такой базой умений и навыков, способен к успешному вливанию даже в устоявшийся трудовой коллектив родительской организации с низким уровнем инкорпоративности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2011. — №3. — С. 210–219.
2. Кондратьев М.Ю. Слагаемые авторитета. — М.: Знание, 1988. — 79 с.
3. Нестик Т.А. Отношение к времени в малых группах и организациях. — М.: Издательство Института психологии РАН, 2011. — С. 154.
4. Нестик Т.А. Социальная психология времени: проблематика нового научного направления // Материалы конференции «Тенденции развития современной психологической науки». — Т. 2. — М.: Издательство Института психологии РАН, 2007. — С. 104–107.
5. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. — М.: Дело, 2010. — 432 с.
6. Товб А.С. Путем Р2М // Директор информационной службы. — 2003. — №12. — http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2312.
7. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 304 с.
8. Adelman L., Miller S., Henderson D. and Schoelles M. (2003). «Using Brunswikian theory and a longitudinal design to study how hierarchical teams adapt to increasing levels of time pressure». *Acta Psychologica*, Vol. 112, No. 2, pp. 181–206.
9. Ancona D. (2001). «Time, technology, and dynamic capabilities: toward temporal leadership». *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 655–660.
10. Ancona D., Malone Th., Orlikowski W. and Senge P. (2007). «In praise of incomplete leader». *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 92–100.
11. Bluedorn A., Ferris S. (2004). «Temporal depth, age and organizational performance». In: Epstein C.F., Kalleberg A.L. (Ed.). *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*. NY: Russell Sage Foundation, pp. 113–149.
12. Brown T., Miller C. (2000). «Communication network in task-performing groups: effects of task complexity, time pressure and interpersonal dominance». *Small Group Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 131–157.
13. Das T. (2004). «Strategy and time: really recognizing the future». In: Tsoukas H., Shepherd J. (Ed.). *Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy*. Oxford: Wiley Publishing, pp. 58–74.
14. Fischer E., Reuber A., Hababou M., Johnson W. and Lee S. (1997). «The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 22, No. 2, pp. 13–30.
15. Gevers J., van Eerde W., Rutte Ch. (2001). «Time pressure, potency and progress in project groups». *European Journal of Group and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 205–221.

16. Hollenbeck J., Segoe D., Ilgen D., Major D., Hedlund J. (1997). «Phillips. Team judgmentmaking accuracy under difficult conditions: construct validation of potential manipulations using the TIDE 2 simulation». In: Brannick T., Salas E., Prince C. (Ed.). *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods and Applications*. pp. 111–136.
17. Jaques E. (1982). *The Form of Time*. NY: Crane Russak, pp. 50–58.
18. Judge W., Spitzfaden M. (1995). «The management of strategic time horizons within biotechnology firms». *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4, No. 2, pp. 179–196.
19. Kaplan M., Wanshula L., Zanna M. (1993). «Time pressure and information integration in social judgment: the effect of need for structure». In: Svenson O., Maule J. (Ed.). *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*. NY: Plenum, pp. 255–267.
20. Karau S., Kelly J. (1992). «The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process». *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 28, No. 6, pp. 542–571.
21. Nestik T. (2008). «Organizational time perspective and corporate culture». In: *Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology (Berlin, Germany, July 20–25, 2008)*. A Special Issue of the International Journal of Psychology. June — August, Vol. 43, No. 3/4, pp. 759.
22. Nuttin J. (1964). «Future time perspective in human motivations and learning». *Acta Psychologica*, Vol. 23, pp. 60–83.
23. Perlow L. (1999). «The time famine: toward a sociology of work time». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 57–82.
24. Perlow L. (2001). «Time to coordinate». *Work & Occupations*, Vol. 28, No. 1, pp. 91–111.
25. Thomps P. (2004). *Driven by Time: Time Orientation and Leadership*. Praeger, Westport, CT, pp. 75–91.
26. Thomps P., Pinto J. (1999). «Project leadership: a question of timing». *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 19–26.

Работа выполнена при финансовой поддержке РФГФ (проект №11-06-00241 «Социальные представления работников об инкорпоративности государственных и коммерческих организаций»).