

## МЕНЕДЖЕРЫ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ (ЧАСТЬ 2)

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** комплексные проекты, управление проектами, системное мышление, компетентности, менеджер комплексных проектов

Правительства и корпорации постоянно испытывают недостаток в менеджерах комплексных проектов. Цель статьи — рассмотреть стратегию и методы реализации комплексных проектов; выявить необходимые компетентности и личностные качества менеджеров, а также описать методологию их идентификации на раннем этапе карьеры. Продолжаем публикацию статьи, начатую в предыдущем номере.



**Добкинс Д.** — менеджер комплексных проектов, разработавший решения по управлению комплексными проектами мирового значения, основатель и заместитель председателя Колледжа менеджеров комплексных проектов, а также национальный президент и председатель Австралийского института управления проектами. Ему были присуждены звания доктора технологий за работы по управлению комплексными проектами и адъюнкт-профессора в университетах Европы, Австралии и Азии (г. Сидней, Австралия)

### К

### 3. ПРОЕКТЫ КАК СИСТЕМЫ

Как говорилось в предыдущем разделе, в настоящее время обсуждается применимость в комплексном управлении проектами существующих профессиональных сводов знаний, стандартов, методологии и инструментов традиционного управления проектами. Другие управленческие дисциплины, например системное мышление, уже сталкивались с подобной проблемой и приходили к решениям, которыми можно воспользоваться при управлении проектами. Системное мышление также является проектно ориентированным и комплексным.

Системное мышление как наука возникло в начале 1960-х гг. Его основные методы имеют научную основу. В традиционной

позитивистской парадигме система разбивается на компоненты, каждый компонент анализируется, затем устанавливаются факты, для каждого вопроса обычно существует только один приемлемый факт. Развиваясь как дисциплина, системное мышление столкнулось с той же проблемой сложности, что и управление проектами. Для ее решения была разработана типология, позволяющая практикующим управленцам выбирать для конкретного проекта приемлемую философию, методологию и инструменты.

Типология системного мышления представляет собой непрерывную сплошную цепочку — континуум представлений и метафор, которые используются для понимания различных типов проектов: на концах цепочки традиционные позитивистский и антипозитивистский подходы. К антипозитивистскому подходу следует относиться как к комплексному системному мышлению. Его основная особенность заключается в том, что выбор определенной методологии системного мышления для конкретного проекта может определяться в соответствии с классификацией АСАТ.

Традиционное позитивистское системное мышление (включающее системный инжиниринг) фокусируется на фактах, в то время как комплексное системное мышление использует многочисленные представления и диалектики. В нем проблема и / или система рассматривается с различных точек зрения с использованием:

■ метафор, таких как машина, разум, культура и политика (хотя список употребляемых метафор может оказаться полезным, он не является всеобъемлющим и должен изменяться в зависимости от конкретной ситуации);

■ диалектик, т. е. утверждений, представляющих основные логические посылы одинаково сильных и противостоящих точек зрения (тезис–антитезис) в пределах одной области рассмотрения. Использование одной диалектики в одной области значительно увеличивает глубину понимания<sup>12</sup>, многочисленные диалектики во многих областях обеспечивают как глубину, так и широту понимания.

При рассмотрении проблемы с помощью множественных метафор и диалектик достигается лучшее и более реалистичное понимание проекта. Однако используя метафоры и диалектики системного мышления, необходимо помнить, что эти взгляды или системные модели не являются полным отражением реальности. Комплексное системное мышление помогает принять лучшее решение, поскольку в этом случае процесс основывается уже не на «линейном», а на «циклическом» или даже «спиральном» мышлении.

Как и в системном мышлении, проект должен восприниматься как целостная система, т. е. в тесной связи с окружением. Большинство проектов реализуются в рамках более крупных систем и фактически сами являются системами, состоящими из множества взаимосвязанных подсистем<sup>13</sup>.

Заказчики ждут от осуществления проектов реальных результатов — это уже стало мировой тенденцией. Наряду с растущей неопределенностью окружения, это приводит к тому, что проект рассматривается не только как система, состоящая из множества подсистем, но и как часть более крупной системы.

Холистический подход подразумевает, что для управления проектами должен использоваться новый способ мышления. Традиционные позитивистские методологии и инструменты

<sup>12</sup> Так, например, в стратегии использование диалектики с подходом концептуального проектирования, с одной стороны, и непредвиденностью, с другой, существенно увеличивает понимание.

<sup>13</sup> Закрытые системы не взаимодействуют с окружением. Примером таких систем служат традиционные проекты, для которых характерно стремление полностью описать результаты и сам процесс реализации еще до начала действия проекта. Традиционное управление проектами стремится к прекращению / ограничению любых изменений. Открытые системы постоянно взаимодействуют с окружением. Изменяющиеся и непредсказуемые системы характеризуются нелинейным развитием, что серьезно препятствует предвидению результатов их эволюции.

управления проектами предлагают все объекты сначала разделить на составные части, проанализировать, а затем снова собрать в единое целое. Ограниченность этого логического подхода заключается в том, что он не учитывает взаимодействие составных частей системы. Взаимодействие составных частей системы, взаимодействие системы с окружением — это очень важные вопросы. Как и в системном мышлении, комплексность и неопределенность многих проектов ведет к необходимости использовать антипозитивистские методологии и инструменты, которые основаны на применении различных представлений и метафор.

Представление проекта как системы дает возможность философского осмысления проектов. Подсистемы и процессы, составляющие систему, можно понять только сквозь призму их взаимодействия друг с другом, с системой как единым целым и как частью другой системы. Для постижения системы нужно знать, как взаимосвязаны ее части.

Рассматривая проект как систему, лучше всего представить его в виде континуума. Такой континуум состоит из трех типов проектов, каждый из которых содержит два компонента: внутреннюю (закрытую) систему и взаимоотношения с внешним окружением.

Стратегическая сущность компонентов каждого типа проекта состоит в следующем.

*Традиционное управление проектами:*

■ внутренняя система — полностью документировать проект, разработать детальные планы реализации и использования ресурсов, составить контракт и создать систему управления им, что одновременно облегчит реализацию проекта как закрытой системы и прекратит изменения;

■ взаимоотношения с окружением — создать четкие границы для отделения проекта от внешнего окружения и использовать контракт и системы управления им для защиты этих границ.

*Высшее управление проектами:*

■ внутренняя система — полностью документировать проект, разработать детальные

планы реализации и использования ресурсов, что одновременно облегчит реализацию проекта как закрытой системы и ограничит изменения;

■ взаимоотношения с окружением — проект существует в комплексном окружении, с которым нужно взаимодействовать таким образом, чтобы его реализация была успешной. Создается система управления окружением для защиты границ проекта от изменений в целях бесперебойной работы внутренней системы.

*Комплексное управление проектами:*

■ внутренняя система (комплексная развивающаяся система) — обеспечение получения стратегических результатов; внутренняя система развивается одновременно с окружением, для ее управления применяется методика накопления знаний с использованием «обучения с двойной петлей»; контракт описывает процессы, которые направлены на достижение стратегических результатов;

■ взаимоотношения с окружением — проект существует в комплексном окружении. Внутренняя система открыто взаимодействует и развивается одновременно с внешним окружением. Создается система управления окружением для регулирования этого взаимодействия.

В табл. 3 сравниваются три типа проектов и характерные для них системные представления.

Если рассматривать проекты как системы и континуум типов проектов, возникают две ключевые проблемы (табл. 4):

1) в классификации АСАТ типы систем проектов должны служить главными критериями определения стратегии управления проектом, типа контракта, необходимых компетенций менеджера проекта, стратегии одобрения / управления. Оценка проекта зависит в основном от его типа; стоимости, расписанию и уровню зрелости проекта придается меньшее значение;

2) процесс управления одобрением проекта и контроля изменений должен отражать природу проекта.

ТАБЛИЦА 3. СИСТЕМНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗНЫХ ТИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

	Тип управления проектами		
	Традиционное	Высшее	Комплексное
<b>Внутренняя система</b>	Закрытая	Закрытая	Открытая (развивающаяся)
<b>Отношения с внешним окружением</b>	Ограниченное взаимодействие	Открытое и постоянное взаимодействие, регулируемое системой управления окружением, которая защищает внутреннюю систему	Постоянное взаимодействие. Внутренняя система и внешнее окружение развиваются одновременно
<b>Внешняя система</b>	Закрытая	Открытая	Открытая (развивающаяся)
<b>Системные инструменты</b>	Системная динамика для внутренних систем	Системная динамика для внутренних систем. Окружение: ■ формулировка и проверка стратегических утверждений; ■ критичная системная эвристика	Внутренняя система и окружение: ■ различные системные динамики; ■ интерактивное планирование; ■ критичная системная эвристика
<b>Компетентности</b>	Традиционное управление проектами для внутренних систем	Традиционное управление проектами для внутренних систем. Компетентности высшего управления проектами для управления внешним окружением	Комплексное управление проектами для внутренней системы и для системы управления окружением
<b>Контракты</b>	Традиционное содержание и фиксированная цена	■ Традиционное содержание и фиксированная цена с партнерской надбавкой ■ Создание альянсов	Governance Contracting*

\* Governance Contracting — специальная технология контрактинга, разработанная Д. Добкиным в 1989–2002 гг. [1].

ТАБЛИЦА 4. СИСТЕМНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТОВ ПО КЛАССИФИКАЦИИ АСАТ

Тип проекта АСАТ	Стратегия управления проектами	Тип контракта	Компетентности менеджера	Стратегия одобрения / управления
1	Вырабатывается в ходе выполнения проекта	Governance Contracting	Комплексное управление проектами	■ Множество этапов* ■ «Ворота»
2				
3	Стандартизированная с управлением границами	Партнерство или создание альянсов	Высшее управление проектами	■ Два этапа** ■ «Ворота»***
4	Стандартизированная	Традиционные контракты с фиксированной ценой	Традиционное управление проектами	Бизнес-кейсы
5				

\* Проект должен пройти много этапов одобрения. Процесс одобрения предполагает неопределенность и применение методики накопления знаний с использованием «обучения с двойной петлей» и структурирован таким образом, чтобы на протяжении жизненного цикла проекта периодически рассматривались и одобрялись бизнес-кейс, стратегия и реализация проекта. Это относится и к комплексным проектам, планирование которых с самого начала осуществлялось на основе недостаточной определенности, что неминуемо привело бы к краху проекта.

\*\* В Департаменте обороны Австралии принят двухэтапный процесс одобрения правительством. Это подходит для проектов типа АСАТ 3. На практике проекты типов 1 и 2 проходят, по крайней мере, пять этапов. В настоящее время эта система совершенствуется для более точного отражения современной ситуации.

\*\*\* В модели UK Office of Government Commerce (OGC) Gateway Model есть шесть «ворот» жизненного цикла проекта, когда внешние участники оценивают реализацию проекта. Эти обзоры делаются рекурсивно, для проверки стратегии и т. д.

### 3.1. Проекты системы систем

Инструменты и процессы, которые при комплексном управлении проектами применяются для управления, накопления знаний с использованием «обучения с двойной петлей» и внесения изменений, могут быть эффективными только тогда, когда при определении стратегии и архитектуры проекта учитывается уровень непредвиденности. Выбор стратегии и архитектуры системы основан на:

- соотношении непредвиденность / интеграция;
- управлении изменениями, т. е. их скоростью и масштабом.

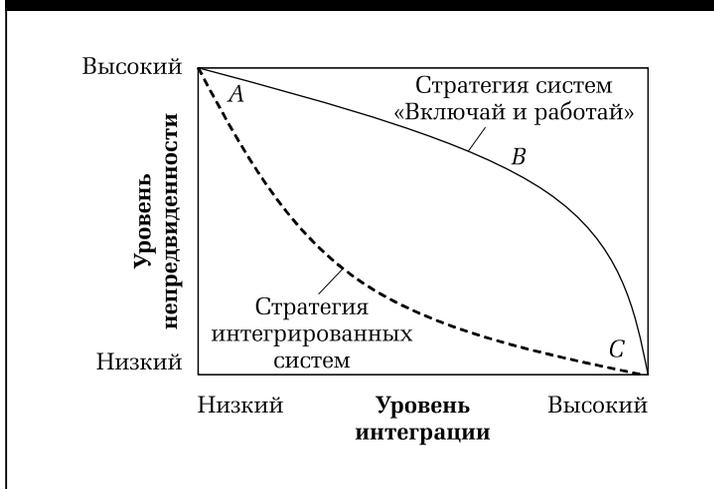
#### 3.1.1. Непредвиденность / интеграция

Существует обратное соотношение между уровнем непредвиденности и необходимым уровнем интеграции (рис. 5).

В то время как уровень интеграции может задаваться произвольно, определенная доля непредвиденности в комплексных проектах неизбежна. При выборе между уровнем интеграции и реализуемым уровнем непредвиденности предпочтение должно быть отдано последнему.

Увеличение того и / или другого уровня повышает сложность и, следовательно, рискованность проекта.

РИС. 5. ИЗМЕНЕНИЯ УРОВНЕЙ ИНТЕГРАЦИИ И НЕПРЕДВИДЕННОСТИ С ПОМОЩЬЮ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ



Можно выделить три основные точки соотношения непредвиденность / интеграция (рис. 6).

**Точка А.** Высокий уровень непредвиденности и низкий уровень интеграции. Каждая часть проекта (системы) реализуется отдельно и может быть изменена в любое время независимо от других частей (рис. 6А).

**Точка В.** Повышенный уровень интеграции и высокая потенциальная непредвиденность (рис. 6В). Эта точка может быть достигнута при использовании системной архитектуры и стратегии, поддерживающей модули «включай и работай». Каждый модуль предполагает определенные требования к интеграции, которые или ограничивают влияние изменения, или «замораживают» разработку этих модулей. Архитектура систем «Включай и работай» имеет более низкий уровень сложности, чем архитектура полностью интегрированной системы.

**Точка С.** Высокий уровень интеграции и низкий уровень непредвиденности. Стратегия архитектуры полностью интегрирована и способствует созданию большой сложности. Достижение такого уровня интеграции требует принятия ключевых концептуальных решений на раннем этапе реализации проекта, что значительно ограничивает возможность увеличения непредвиденности (рис. 6С).

Высокоинтегрированные системы надо значительно перерабатывать для адаптации к изменениям в технологии или требованиям пользователей. Применение этой стратегии оправдано только в том случае, если сложность реализации и риски существенно перевешиваются результатом: созданием уникального преимущества или достижением стратегически важного эффекта в относительно короткие сроки.

Архитектуры и стратегии высокоинтегрированных систем позволяют увеличивать уровень непредвиденности только дискретно, когда сначала создается полнофункциональный прототип, а затем последовательно новые варианты систем с учетом всех необходимых изменений.

Если конкретный уровень непредвиденности (особенно в жизненном цикле системы) —

это стратегическое требование к системе, то ее стратегия и архитектура должны быть модульными. Модульные архитектуры поддерживают уровень непредвиденности как во время разработки, так и на всем протяжении жизненного цикла проекта.

### 3.1.2. Управление изменениями

**Уровень изменений.** Если система реализуется в быстро меняющемся окружении, стратегия должна обеспечивать столь же быстрое изменение проекта с помощью:

- полностью интегрированного подхода, когда создается множество вариантов и каждый вариант является абсолютно новым;

- стратегии «Включай и работай», поддерживающей модульные изменения.

**Масштаб изменений.** Существует три архетипа изменений: постепенное, модульное и революционное.

- При постепенном изменении риски минимальны. Оно подходит для стабильного постоянного окружения и комплексной полностью интегрированной архитектуры. Такое изменение неэффективно в быстро меняющемся окружении.

- Модульное изменение подходит для архитектур типа «Включай и работай» и позволяет заменять модули, не влияя на общую систему, а также для динамичного окружения.

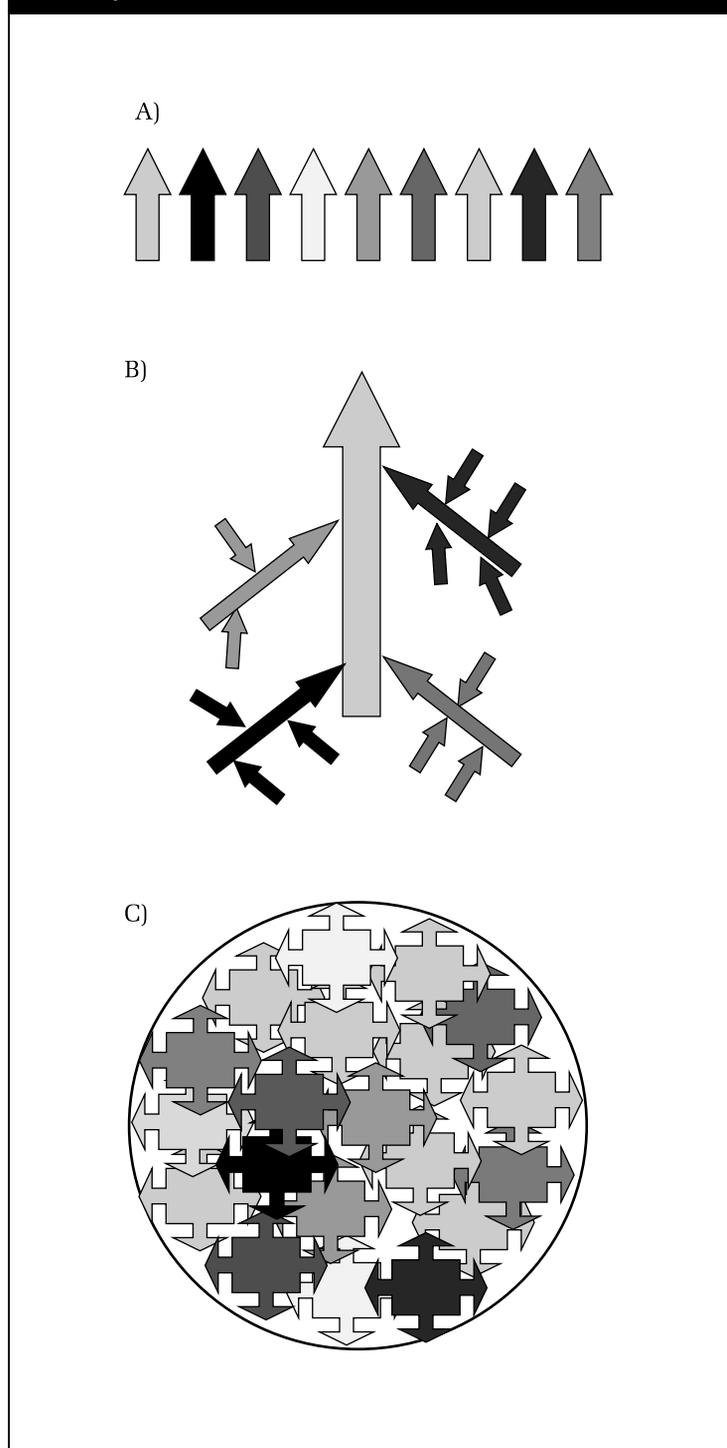
- Революционное изменение связано с максимальными рисками, под удар ставится система в целом. Его можно осуществлять только в кризисных ситуациях.

## 4. СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ

Существует четыре существенных основания для создания основанных на компетентности стандартов сертификации<sup>14</sup> менеджеров проектов.

<sup>14</sup> Основной риск, связанный со стандартами компетентности в управлении проектами, определяется тем, насколько реальным и надежным является процесс оценки.

РИС. 6. ТРИ ОСНОВНЫЕ ТОЧКИ СООТНОШЕНИЯ НЕПРЕДВИДЕННОСТЬ / ИНТЕГРАЦИЯ



**Определение управления проектами как профессии:** сегодня управление проектами часто понимается как операционная профессиональная компетентность, а не как самостоятельная профессия. Формализация дисциплины начинается с включения общего менеджмента и системного мышления в стандарты компетентности традиционного управления и создания комплексного управления. Формализация позволяет управлению проектами предъявить права на три области: операционную, управленческую и стратегическую.

**Выбор менеджеров проектов:** необходима многоуровневая система сертификации для выбора менеджеров проектов, обладающих компетентностями и знаниями, требуемыми для каждого уровня классификации АСАТ.

**Обучение менеджеров проектов:** стандарты компетентности по управлению проектами должны содержать основные положения, на основе которых поставщики образовательных услуг будут разрабатывать учебные курсы.

**Карьерный рост менеджера проекта:** четко расписанный карьерный путь менеджера проекта даст представление о том, как должно происходить его продвижение в организации,

а также станет руководством для отдельных работников.

В табл. 5 показана взаимосвязь классификации АСАТ и сертификаций в области управления проектами.

#### 4.1. Стандарты компетентности

Менеджер комплексных проектов — это вершина карьеры менеджера проектов. Для получения сертификата в Колледже менеджеров комплексных проектов (CCPM) кандидат должен иметь:

- компетентность в традиционном управлении проектами и общем менеджменте, поскольку большинство комплексных проектов включают подпроекты, которые относятся к типам АСАТ 3, 4 или 5;

- особые качества и способности работать в парадигмах определенности и комплексности / неопределенности;

- знания каждого из девяти стандартов-представлений (определяющих действия менеджера проекта на рабочем месте);

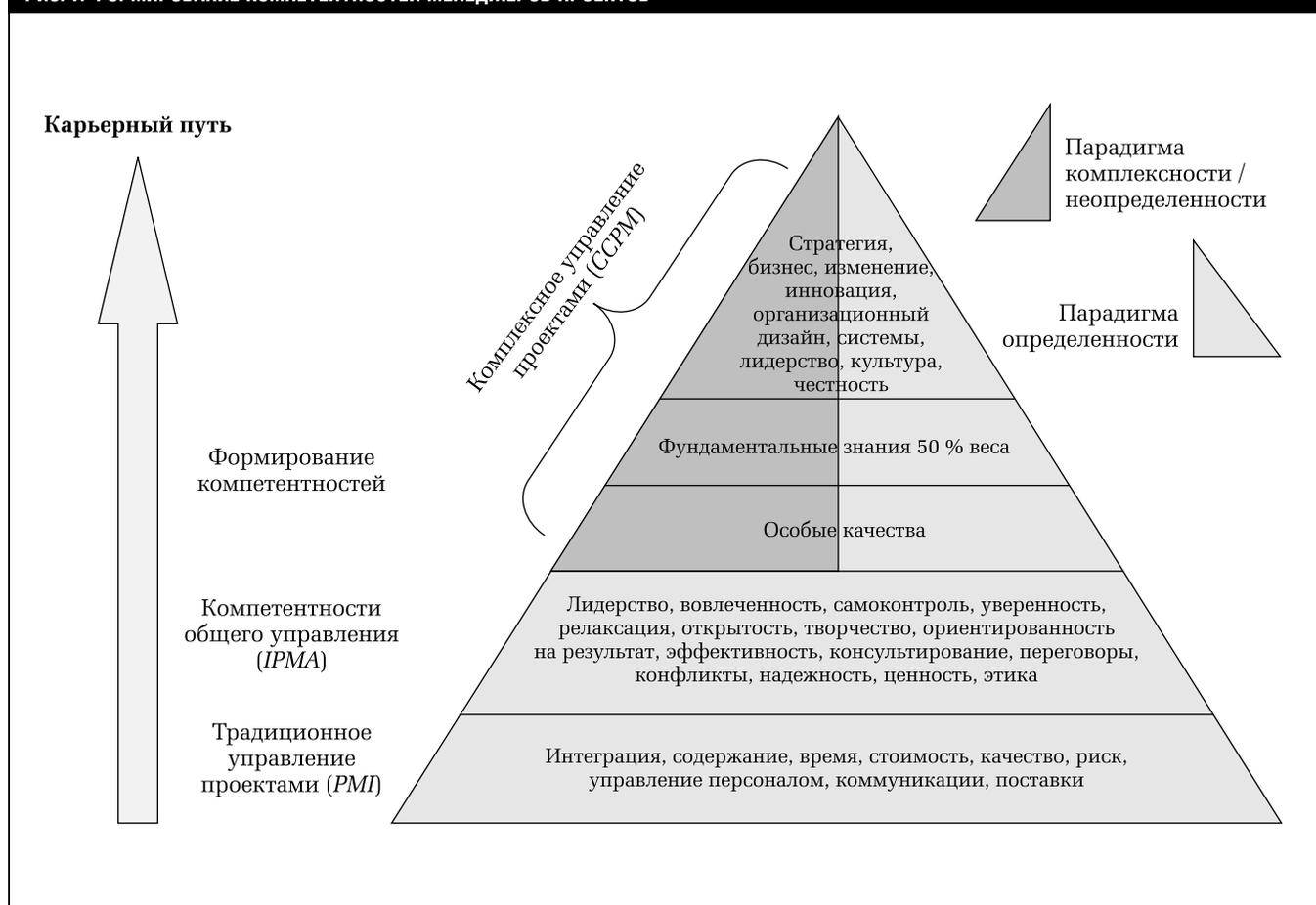
- компетентности по каждому из девяти стандартов-представлений.

Формирование компетентностей менеджера проекта показано на рис. 7.

ТАБЛИЦА 5. СЕРТИФИКАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ И ЕЕ СООТВЕТСТВИЕ УРОВНЯМ АСАТ

Уровень АСАТ	Традиционное управление проектами			Комплексное управление проектами
	Институт управления проектами (PMI)	Австралийский институт управления проектами (AIPM)	Международная ассоциация по управлению проектами (IPMA)	Колледж менеджеров комплексных проектов (CCPM)
Участник проекта	РМР Профессионал управления проектами	Участник проекта	Уровень D	
АСАТ 5		Менеджер проекта	Уровень С	
АСАТ 4		Старший менеджер проекта	Уровень В	
АСАТ 3		Топ-менеджер проекта	Уровень А	Ассоциированный член
АСАТ 2				Член
АСАТ 1				Член / почетный член

РИС. 7. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ



Стандарты компетентности ССРМ фундаментально отличаются от стандартов компетентности традиционного управления проектами<sup>15</sup>. Стандарты компетентности ССРМ:

- 1) основаны на парадигме сложности / неопределенности и непредвиденности;
- 2) используют множественные взгляды и диалектики, которые в совокупности позволяют понять проект;
- 3) требуют большого объема знаний;
- 4) предусматривают демонстрацию особых личностных качеств.

О каждом из этих пунктов более подробно рассказывается ниже.

#### 4.1.1. Парадигма комплексного управления проектами (образ мышления)

Образ мышления проектного менеджера охватывает пять понятий:

- неопределенность;
- внутренняя сложность;
- хаос;
- непредвиденность;
- акцентированное равновесие.

Образ мышления, характерный для комплексного управления проектами, позволяет менеджеру понимать и успешно реализовывать такие проекты. Не зная парадигмы этого управления, обычный менеджер неизбежно

<sup>15</sup> В то время как стандарты компетентности традиционного управления проектами предназначены для операционного управления и технического обучения, стандарты компетентности комплексного управления проектами предназначены для высшего / стратегического управления и высшего образования.

будет считать, что главное в его работе — декомпозиция.

**Неопределенность.** Проекты отличаются друг от друга по уровню неопределенности целей и / или методов достижения этих целей. Существует четыре типа проектов (А, В, С и D), каждый из них представлен на матрице WHOW<sup>16</sup>.

Уровень неопределенности является не абсолютным, а относительным: что обычному менеджеру проекта кажется неопределенностью, для менеджера комплексных проектов является определенностью. Так, в традиционном управлении проектами управление изменениями и проекты аутсорсинга считаются в высшей степени неопределенными, а в комплексном управлении они воспринимаются с большей определенностью.

**Внутренняя комплексность.** Комплексные проекты принципиально отличаются от сложных. Сложные проекты очень часто характеризуются структурной сложностью или просто являются масштабными. Структурная сложность уменьшается декомпозицией (разбивкой) проекта на понятные для человеческого разума и взаимосвязанные части.

Внутренняя комплексность определяется:

- высокой степенью нестабильности, неопределенности, непредвиденности, нелинейности, рекурсивности, нерегулярности и случайности;

- динамичным поведением: части системы могут возвращаться к прежнему состоянию, а также по-разному взаимодействовать друг с другом;

- невозможностью установить четкие границы всей системы или подсистем, что делает трудным (если не невозможным) их декомпозицию и определение взаимосвязей между подсистемами;

- уровнем интеграции, варьирующим от низкого до высокого;

- требованием учета непредвиденности по жизненному циклу проекта.

**Хаос.** Комплексные проекты обладают многими характеристиками хаоса [4].

- «Эффект бабочки»: небольшое изменение системы может иметь важные последствия, а незначительные изменения в первоначальных условиях приведут к развитию проекта совершенно в другом направлении.

- Системы остаются в предсказуемых рамках.

- Самоповторение: системы часто состоят из подсистем, которые являются ее копиями меньшего размера.

- Нелинейность и рекурсивность поведения.

- Самоорганизация: хаос может спонтанно превращаться в порядок.

- Грань хаоса: узкая переходная зона между порядком и хаосом, где возникают новые образцы поведения<sup>17</sup>.

- Непредсказуемость развития: системы развиваются вместе со своим окружением. Кауфман описывает окружение проектов как изменяющееся, развитие которого невозможно предсказать с точки зрения какой-либо системы [5]. Комплексные проекты — это не просто «комплексные адаптивные системы», но, скорее, «комплексные развивающиеся системы», которыми нужно управлять с помощью методики накопления знаний с использованием «двойной петли обучения»; правила их развития меняются с течением времени. Они не просто адаптируются к своему окружению, но и развиваются вместе с ним.

**Непредвиденность.** Непредвиденность пересекается с одной из характеристик хаоса (непредсказуемость развития), и это нужно учитывать при планировании комплексных проектов. Результат реализации таких проектов — видение и стратегия — может быть неожиданным и требует постоянных изменений и переговоров. Планирование комплексных проектов предусматривает совершенно иной подход, нежели традиционное.

<sup>16</sup> См. Добкин Д. Менеджеры комплексных проектов (Часть 1) // Управление проектами и программами. — 2007. — №3. — С. 213.

<sup>17</sup> Р. Т. Паскаль назвал управление, осуществляемое с помощью многочисленных диалектик, «менеджментом на грани» [7].

Постоянные изменения делают необходимым применение методики накопления знаний с использованием «двойной петли обучения» и перепланирования при возникновении новых условий.

Волновое планирование [2] — это способ планирования комплексных проектов (рис. 8). Оно основано на трех горизонтальных процессах: разработке, сборе информации и выполнении. Волновое планирование позволяет выстроить по линейному образцу нелинейные и рекурсивные действия, в том числе составить расписание использования указанной методики.

**Акцентированное равновесие.** Процесс осуществления изменений при реализации комплексных проектов подобен процессу разработки и внесения изменений в научную дисциплину. Акцентированное равновесие — это образец того, как нормативная научная дисциплина создается, обсуждается и затем изменяется.

#### 4.1.2. Множественные взгляды и диалектики определяют поведение менеджера проектов

Стандарты компетентности ССРМ определяют поведение менеджера комплексных

проектов на рабочем месте на основе девяти представлений (рис. 9):

- стратегия;
- бизнес-планирование;
- изменения;
- инновации;
- организационная структура;
- системы;
- лидерство;
- культура;
- управление.

Эти представления позволяют посмотреть на проект с девяти разных точек зрения. Только оценив проект со всех сторон, можно понять его целиком.

Ключевые представления являются системы (включая системное мышление) и изменения (включая управление процессом).

Креативный потенциал стандартов компетентностей комплексного управления проектами создается за счет:

- использования множественных внутренних и внешних представлений;
- преднамеренной несогласованности представлений: представления могут противоречить друг другу, и в реальной работе эти противоречия будут обнаружены;

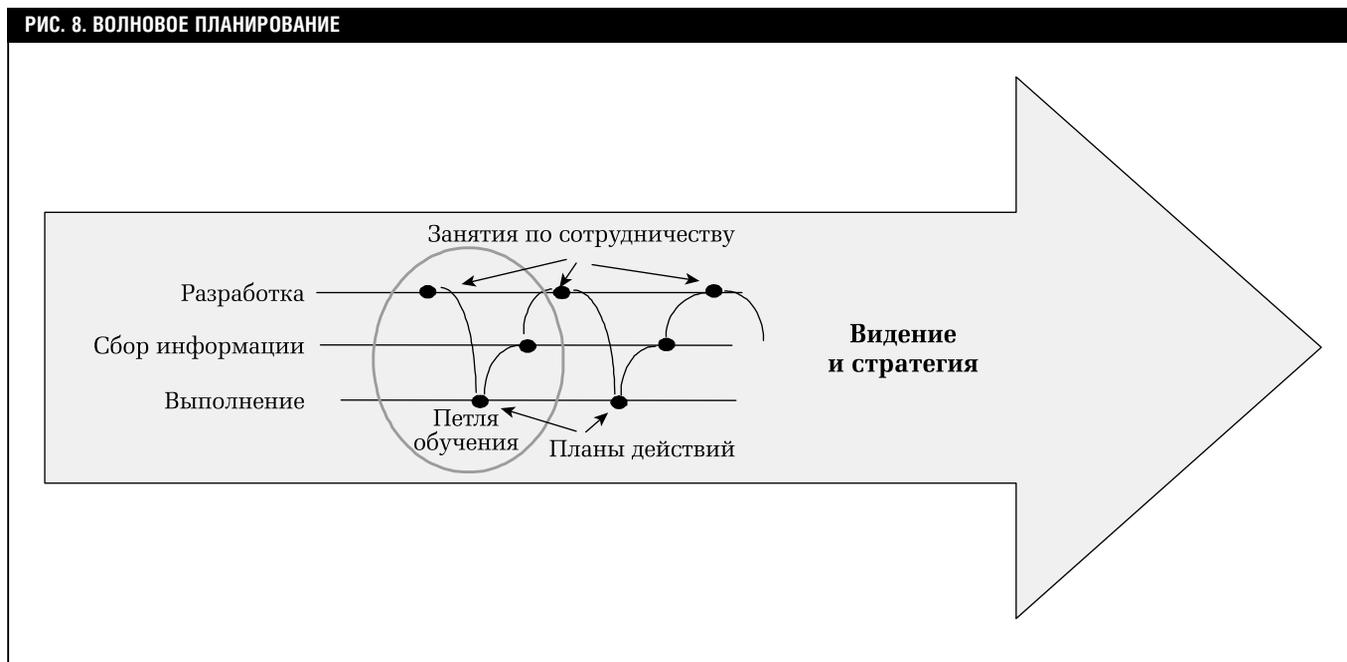
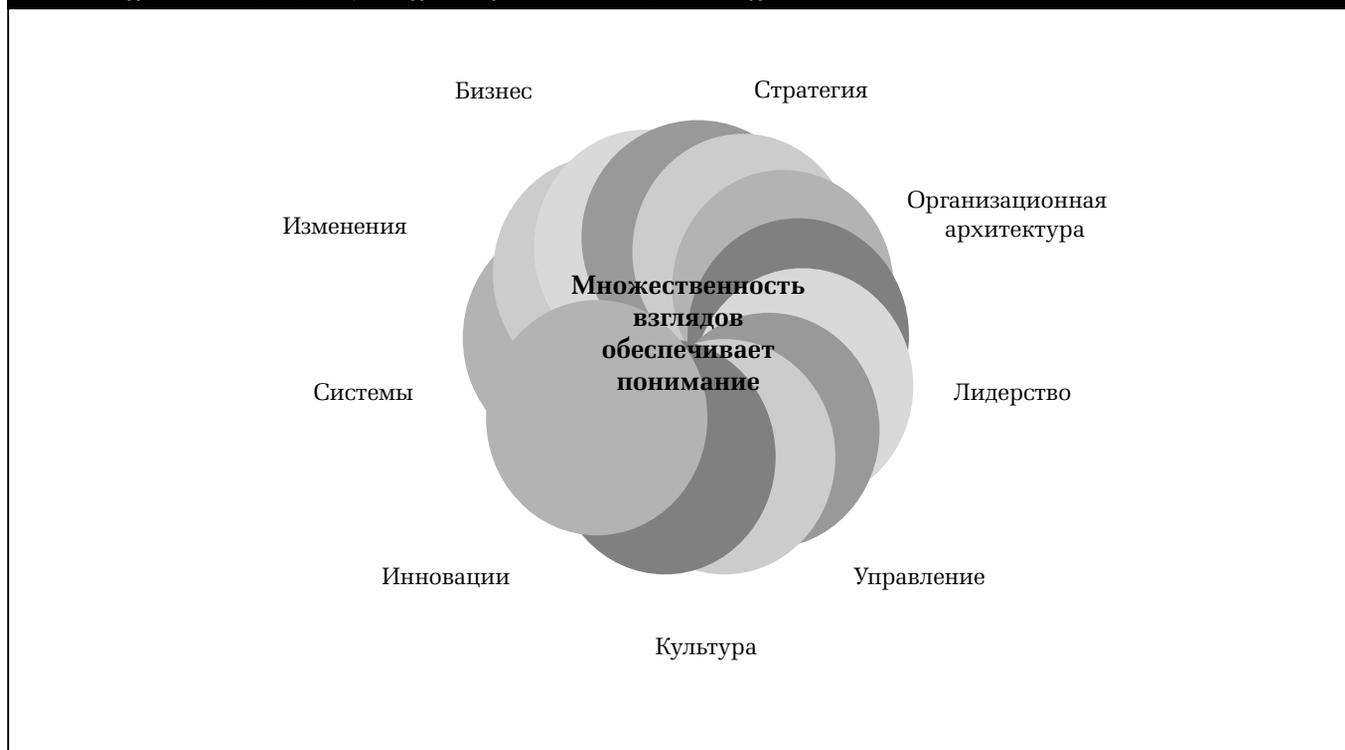


РИС. 9. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПРОЕКТЕ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА



■ специфичности диалектики каждого представления.

Неоднозначность стандартов является гарантией того, что управление проектами — это живая дисциплина, что в ней постоянно будут создаваться и утверждаться новые представления.

#### 4.1.3. Фундаментальные знания

В отличие от традиционного управления проектами, где считается, что фундаментальные знания не являются главным фактором, в оценке компетентности менеджеров комплексных проектов они играют первостепенную роль (рис. 10).

Менеджеры комплексных проектов нуждаются в глубоких и широких фундаментальных знаниях.

■ Менеджеры комплексных проектов должны быть компетентны во многих областях; соответственно, они должны обладать большим объемом знаний. В стандартах компетентностей ССРМ определяется теоретическая

база (указан обширный список литературы) и глубина фундаментальных знаний, которая имеет четыре уровня.

■ Комплексные проекты являются уникальными, уже реализованные проекты помогают понять осуществляемые в данное время. Менеджеры комплексных проектов должны обладать глубокими знаниями в ключевых областях.

■ Такие глубокие и обширные знания можно получить только на полноценных (очных, с полным отрывом от работы) годичных курсах в высших бизнес-школах. Требования к подобным курсам:

- знания должны быть структурированы: сначала даются основы системного мышления, управления изменениями и процессами и самопознание, а затем знания по остальным областям;
- для формирования компетентностей в использовании представлений применяется практическое обучение и обмен опытом;

РИС. 10. ЗНАЧЕНИЕ ЗНАНИЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В РАЗНЫХ ТИПАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



— курсы должны предусматривать наставничество и саморазвитие.

#### 4.1.4. Особые качества

Парадигма определяет образ мышления, а представления — поведение на рабочем месте, особые качества — это личностные характеристики, необходимые для менеджера комплексных проектов. Только менеджер, обладающий особыми качествами, сможет развить две способности, ключевые именно для этой профессии:

- быть лидером и вести за собой команду в условиях постоянного противодействия со стороны многочисленных и противоположных парадигм, представлений и диалектик;
- не только выживать, но процветать в трудных условиях.

Среди особых качествах выделяют пять важнейших (рис. 11):

- мудрость;
- ориентированность на действие и результат;
- умение формировать инновационные команды и руководить ими;
- целеустремленность и смелость;
- способность влиять на других.

Эти качества позволяют взглянуть на компетентности менеджера проекта с разных сторон. Целостное представление о нем может

РИС. 11. ОСОБЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ



быть достигнуто только тогда, когда учитываются все перечисленные способности.

**Мудрость.** Результаты работ Д. Левинсона<sup>18</sup>, а также профессиональный опыт и

<sup>18</sup> «Познать внешний мир можно только через изучение себя»; «Величайшие научные труды и произведения искусства были созданы авторами, когда им было по 60, 70, и даже 80 лет» [6].

академические исследования автора статьи<sup>19</sup> показывают, что понятия «молодость» и «старость» означают не количество лет, а совокупность определенных психологических, биологических и социальных качеств человека. На протяжении жизни нам время от времени приходится принимать решения, которые могут серьезно повлиять на наше будущее. Это происходит в переходные периоды, когда мы изменяем представление о своей жизни.

Переживая эти моменты, человек в течение всей жизни развивает в себе мудрость. Эволюции его внутреннего мира способствует диалектика молодости и старости. Юная душа полна энергии и стремится к развитию, душа мудрая уже реализовала все свои способности и достигла внутреннего совершенства.

В древних книгах (Талмуд<sup>20</sup>) и трудах великих ученых (Конфуция<sup>21</sup>, Солон<sup>22</sup>) эти переходные периоды определяются примерно одинаково.

Главная отличительная черта менеджера комплексных проектов заключается в следующем: он не верит в то, что уже реализовал все свои возможности. Скорее, он постоянно пытается найти оптимальное соотношение мудрости и энергии ради достижения нужного результата. Почетные члены Колледжа менеджеров комплексных проектов, как правило, называли своими лучшими проектами проекты текущие, и говорили о том, что главные достижения ждут их в будущем.

**Ориентированность на активные действия и достижение результата.** Для менеджеров комплексных проектов очень важно стремление действовать и добиваться нужных результатов. Не имеет значения, какие препятствия они встречают на своем пути, с каким сопротивлением сталкиваются, они всегда идут к цели — требуемым результатам. Это качество называется «огонь в глазах»<sup>23</sup>.

**Творческий подход и способность вести за собой инновационные команды.** Менеджер комплексных проектов ведет за собой, вдохновляет и заряжает энергией команду проекта. Творческий подход позволяет ему добиваться большего как индивидуально, так и вместе с созданной им командой. Он использует свой опыт, чтобы находить творческие решения.

**Целенаправленность и смелость.** Менеджеры комплексных проектов всегда идут вперед и должны быть достаточно смелыми, чтобы выходить за пределы существующего опыта и принимать трудные решения.

**Способность влиять на других.** Способность влиять на других очень важна для менеджеров комплексных проектов: очень часто только благодаря этому качеству осуществляется поддержка проекта.

Когда мы говорим об особых качествах менеджеров проектов, возникает два вопроса.

■ Даются ли особые качества человеку при рождении, или их можно целенаправленно развивать?

■ Все нынешние сертифицированные менеджеры комплексных проектов старше

<sup>19</sup> Тендерный процесс, в котором используется структурированный тест определения уровня зрелости, компетентности и культуры подрядчиков, был описан автором статьи в работе [3].

<sup>20</sup> Поучения из Талмуда: «В 20 лет нужно искать заработка, в 30 — достигать полной силы, в 40 — познавать жизнь, в 50 — давать советы, в 60 — становиться старейшиной».

<sup>21</sup> Конфуций говорил: «В 30 лет я твердо встал ногами на землю; в 40 я уже не страдал от неуверенности; в 50 лет я знал, чего ждет от человека небо; в 60 я научился послушанию».

<sup>22</sup> Солон: «35–42 года: границы разума, открытого к добродетели, расширяются, и он уже не склоняет человека к бесполезным делам; 42–56 лет: семь раз по семь, и семь раз по восемь; язык и ум уже четырнадцать лет действуют заодно — человек пребывает в лучшей форме».

<sup>23</sup> Главный научный руководитель оборонной промышленности Сингапура искал именно эту черту в возможных менеджерах комплексных проектов. «Огонь в глазах» — это уверенность менеджера в том, что из любой ситуации можно найти выход.

50 лет. Может ли человек добиться этого статуса к среднему возрасту?<sup>24</sup>

Каждый управленец, ставший по представлению промышленников почетным членом ССРМ, непрерывно развивал в себе особые качества на протяжении всей жизни. Если человек хочет стать менеджером комплексных проектов уже к среднему возрасту, его профессиональное развитие, повышение уровня зрелости (мудрости) должно происходить очень быстрыми темпами. Это значит, что менеджер должен многого добиться уже в

молодости (до 30 лет). Для того чтобы стать менеджером комплексных проектов, он должен иметь возможность работать на комплексных проектах и получать поддержку преподавателей в течение ряда лет.

Единственный надежный способ отбора возможных менеджеров комплексных проектов — это интервьюирование кандидатов почетными членами ССРМ, т. е. теми, кто действительно обладает особыми качествами. В настоящее время еще не решено, нужно ли использовать в процессе оценки психометрические тесты.

*Окончание статьи читайте в следующем номере.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ципес Г. Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — стр. 14–15.
2. Dombkins D. (1996). Project Managed Change. Australian Graduate School of Management.
3. Dombkins D. (1997). Doctoral thesis 'Projam — The Project Management of Complexity.
4. Jackson M. C. (2003). Systems Thinking.
5. Kauffman (1995). At home in the Universe.
6. Levinson D. (1978). The Seasons of a Man's Life.
7. Pascale R. T. (1990). Management on the Edge.

*Перевод А. Исламовой.*

*Печатается с разрешения автора.*

<sup>24</sup> В целях совершенствования стандартов ССРМ руководителей проектов попросили назвать их лучших менеджеров по управлению проектами. Каждый из таких менеджеров оказался старше 50 лет.