

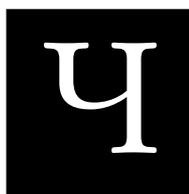
ПУТИ МЕНЕДЖМЕНТА: АККОМОДАЦИЯ ИЛИ АССИМИЛЯЦИЯ? (ЧАСТЬ 1)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: синергетика в менеджменте, перспективы развития управления проектами в России

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. Автор данной статьи пытается привлечь внимание исследователей к проблемам, связанным с адаптацией личности и предприятий к методам управления проектами.



Неизвестный С. И. — практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными российскими и международными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, COVNET, других международных организаций. В 2003 г. Российской ассоциацией управления проектами признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)



ВВЕДЕНИЕ

Что представляет собой менеджмент в сегодняшней России, в каком направлении он развивается? Как влияют на него внешние и внутренние условия ведения бизнеса? Какова роль накопленного мирового и национального опыта в этой области, насколько существенно влияние менеджера, конкретной личности на развитие менеджмента?

Эти извечные вопросы рассматриваются в данной статье с позиций роли адаптационных процессов в эволюции менеджмента и преобладания в них аккомодации либо ассимиляции. Ниже будут проанализированы некоторые аспекты аккомодации и ассимиляции — как для личности, так и для предприятия,

корпоративной культуры, культуры общества в области менеджмента.

Что ждет менеджмент в ближайшем будущем? Что происходит с менеджерами «старой закваски», и чего ожидать новому поколению руководителей? Способно оно проявить свои личностные, человеческие, индивидуальные качества или выберет путь наименьшего сопротивления? Действительно ли современный менеджмент во главу угла ставит только рационализм, и если да, то к чему это может привести? Действительно ли новое поколение менеджеров примет за образец жесткий рационализм и принцип «цель оправдывает средства»? Возможен ли менеджмент без коррупционных отношений? Найдется ли у будущих поколений достаточно интеллектуальных возможностей для ведения менеджмента не путем лоббирования, а благодаря интеллектуальному и духовному убеждению? Вот некоторые вопросы, рассматриваемые в данной работе.

1. ОБЩИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В толковых словарях термин «**ассимиляция**» (от лат. *assimilis* — подобный) трактуется как «слияние, уподобление, усвоение, уравнивание»; «**аккомодация**» (от лат. *accommodatio* — приспособление) обозначает приспособление схемы поведения к ситуации за счет активности, в результате чего существующая схема изменяется.

Жан Пиаже [1] относит ассимиляцию к компонентам операциональной концепции интеллекта, выражающей собой усвоение материала за счет его включения в уже существующие схемы поведения. Психологическая (социальная, поведенческая) ассимиляция осуществляется по аналогии с биологической ассимиляцией.

В любом акте адаптации ассимиляция тесно связана с аккомодацией. Содержанием ассимиляции является усвоение определенного

материала уже имеющимся схемами поведения, «подтягивание» реального события к существующим структурам.

Адаптация есть суперпозиция ассимиляции и аккомодации, она происходит в компромиссных условиях ассимиляции и аккомодации. Другими словами, ассимиляция противодействует аккомодации.

Ассимиляция неотделима от аккомодации в любом акте адаптации (приспособления). Первичную ассимиляцию Пиаже называет *деформирующей*, поскольку при сопоставлении нового предмета с существующей схемой его черты искажаются, а схема в результате аккомодации изменяется. Антагонизм ассимиляции и аккомодации порождает *необратимость мысли*: когда ассимиляция и аккомодация начинают дополнять друг друга, мышление человека меняется. Переход к объективности, реципрокности¹, релятивности основывается на прогрессивном взаимодействии ассимиляции и аккомодации. При установлении гармонии между этими двумя тенденциями возникает *обратимость мысли*, освобождение от эгоцентризма. Любое логическое противоречие, по Пиаже, является результатом существующего конфликта между аккомодацией и ассимиляцией, т. е. глубинная причина возникновения парадоксов (основных источников познания мира) заключается в дисбалансе между этими компонентами адаптации.

2. ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. В таблице приведены некоторые характеристики менеджмента основной массы предприятий современной России, в которых ассимиляционные процессы доминируют над аккомодационными (левая колонка), а также характеристики менеджмента

¹ Термин, введенный Карлом Полаanyi, в данном случае означает «дарообмен».

ТАБЛИЦА. СРАВНЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ	
Типичный вариант менеджмента на предприятии современной России	Самосогласованный вариант менеджмента на предприятии с системной реализацией миссии и работающей системой управления проектами
Системная основа связи стратегии и бизнес-процессов	
Деятельность зависит в основном от внешних условий ведения бизнеса. Планы носят фрагментарный характер	Деятельность планируется и реализуется на основании конкретизации миссии, отражения ее в стратегии и конкретных бизнес-функциях
Нет общего системного планирования всей деятельности предприятия	Вся деятельность предприятия охвачена планированием
Не для всех видов деятельности предприятия определены бизнес-процессы	Для всех видов деятельности предприятия определены бизнес-процессы, и у каждого бизнес-процесса есть ответственный (владелец)
Динамика стратегии предприятия, эффективности бизнеса и оргструктуры	
Организационная структура предприятия определяется на основании тактических потребностей, штатное расписание составляется соответственно	Организационная структура предприятия определяется на основании анализа миссии предприятия и потребности в реализации стратегии и бизнес-процессов, а также анализа работы передовых предприятий, национального и мирового опыта
По мере увеличения объемов бизнеса на предприятии расширяется штатное расписание, вводятся новые подразделения: отдел стратегического планирования, инвестиционный комитет, комитет повышения эффективности бизнеса, советники президента, консультанты генерального директора и т. д.	Осознанное отношение к кадрам как к «золотому запасу» предприятия способствует профессиональному росту сотрудников, их самообучению и обучению, увеличивает производительность их труда и, как следствие, позволяет повышать объемы производства без существенного расширения штатного расписания
Увеличение ФОТ ² в два раза приводит к увеличению прибыли предприятия в полтора раза (или ниже)	Увеличение ФОТ в два раза приводит к увеличению прибыли предприятия в два с половиной раза (или выше)
С ростом предприятия организационная среда становится все более запутанной и непрозрачной. Нет однозначного соответствия позиций штатного расписания бизнес-целям предприятия	Каждая должность на предприятии соответствует бизнес-целям
С ростом предприятия увеличивается «балласт» штатного расписания	С ростом предприятия штатное расписание становится четко структурированным и прозрачным. «Балласт» отсутствует
Эффективность проектной деятельности и работы персонала	
Понятие «проекты» носит локальный смысл, всеобъемлющий портфель проектов как таковой отсутствует	Весь бизнес представлен в системно сформированном портфеле проектов
Понятие «повышение эффективности бизнеса» отождествляется с жесткой стандартизацией процедур	Эффективность бизнеса есть результат творческого подхода всего коллектива, работающего на достижение стратегических целей
Стандарты и регламенты довлеют над творческим подходом в бизнесе. Преобладает производственная организация деятельности. Проектная деятельность низкоэффективна	Стандарты фиксируются на уровне корпоративной культуры и аксиом профессиональной грамотности. Процесс управления проектами прост и прозрачен. Реализация отдельного проекта воспринимается как искусство

² ФОТ — фонд оплаты труда.

ТАБЛИЦА. СРАВНЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Типичный вариант менеджмента на предприятии современной России	Самосогласованный вариант менеджмента на предприятии с системной реализацией миссии и работающей системой управления проектами
Эффективность проектной деятельности и работы персонала	
Корпоративная культура только зарождается. Штат предприятия имеет вид рабочих групп. К рабочим группам проектов нельзя применять понятие «команда проекта»	Штат предприятия — это коллектив сплоченных сотрудников, знающих, ради чего, с кем и как они работают
Группы сотрудников работают неустойчиво. Повышенная текучесть кадров	Высокая устойчивость, взаимозаменяемость, взаимоподдержка внутри коллектива и в командах проектов. Текучесть кадров отсутствует, вакансии открываются только при достижении работником пенсионного возраста или при чрезвычайных обстоятельствах
Проектная деятельность основывается на табельном учете рабочего времени	Основа учета — результаты деятельности и их соответствие планам
Менеджмент базируется на управлении персоналом	Менеджмент базируется на сотрудничестве персонала
Ориентированность на управление процессами	Ориентированность на индивидуальность и, как следствие, на лидерство
Жестко фиксированные схемы и процессы	Гибкие, непрерывно совершенствующиеся процессы
Отсутствие эффективно функционирующего банка знаний	Банк знаний предприятия эффективно работает и непрерывно пополняется; он является одной из основ ведения бизнеса, «золотым ядром» капитализации предприятия
Обучение сотрудников идет с привлечением внешних тренеров. Институт внутренних наставников отсутствует. Опыт сотрудников разрознен и не интегрируется	На предприятии плановым образом создана система самообучения (в крупных организациях работают корпоративные университеты)
Адаптация принятого персонала до возврата вложенных в него инвестиций занимает не менее шести месяцев	Адаптация принятого персонала до возврата вложенных в него инвестиций занимает не более недели

предприятий с преобладанием аккомодационных процессов (правая колонка).

Содержание перечисленных в таблице характеристик отражает как микропроцессы на уровне отдельного менеджера (личности), так и макропроцессы на уровне общества, государства.

Современное состояние менеджмента в России характеризуется отсутствием универсальных рыночных отношений, требующих учета особенностей процессов адаптации (от уровня отдельной личности до уровня страны). Базируясь на западных подходах в управлении проектами (УП), пытаясь перенести их на российскую почву, мы приходим к девальвации понятия «личность», традиционного для России.

К 1830-ым гг. странам Западной Европы удалось добиться создания свободного рынка

труда, но уже в 1860-е гг. началось коллективистское контрдвижение: макропроцессы аккомодации стали доминировать над макропроцессами ассимиляции. Сознательно сконструированная, чисто рыночная экономика просуществовала не более одного поколения, а затем экономическому либерализму пришлось «потесниться». Причину этого проанализировал Карл Поланьи [2], увидевший главные противоречия рыночной системы: с одной стороны, данная система для эффективного функционирования требует наличия таких культурных нерыночных факторов, как доверие, честность, усердие, трудолюбие, ответственность и т. д.; с другой стороны, она же разрушает эти культурные факторы, унаследованные от предшествующих социально-экономических систем, и способствует фрагментации общества и его нестабильности.

Современная Россия в полной мере начала переживать противоречия рыночной экономики, отражающиеся в том числе и на менеджменте. В условиях рыночной экономики можно говорить о демократизации общества только через увеличение транспарентности, прозрачности общественных структур.

3. ГИСТЕРЕЗИС АДАПТАЦИИ. СУДЬБА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Процессы взаимодействия ассимиляции и аккомодации носят циклический характер и в устойчивых системах имеют замкнутый вид (гистерезис адаптации), обеспечивающий саморазвитие системы и самосовершенствование предприятия. Явление гистерезиса в значительной степени зависит от внешних условий, от требований к устойчивости, жизнеспособности системы, от ее внутренних устойчивых схем функционирования.

Сложившаяся культура российского общества, морально-этические нормы, духовные ценности и ориентиры в большей степени характеризуют менеджмент в России как коллективное явление. Россия демонстрирует большие достижения в области проектной деятельности, однако ей свойственны две крайности — авторитаризм и коллективизм.

Авторитаризм менеджмента часто приводит менеджера к самоизоляции. Если эта самоизоляция полная, то из-за роста энтропии система приходит к коллапсу. С другой стороны, авторитарные менеджеры довольно быстро «скатываются» к самолюбанию, зависимость от которого становится неуправляемой. Естественно, у любого менеджера, у любой личности должно быть самолюбие — неотъемлемый атрибут самоуважения и самоощущения, иначе не может идти речи о личности как таковой. Но если самоуважение перерастает в гипертрофированное самолюбование, то это может привести к деградации личности.

Руководитель, менеджер в России в большинстве случаев стремится быть лидером во всех сферах управления, «царем-батюшкой» для своей команды. Институты независимого аудита, имеющие возможность и полномочия сказать директору о наличии лидеров-профессионалов на его предприятии, сейчас в России отсутствуют. Фактически, все аудиторы и консультанты не являются независимыми, т. к. зависят от руководства компании и говорят ему то, что оно хочет услышать. Аудит, таким образом, нередко построен на самообмане. Эти процессы сильно тормозят развитие общества как в материальном, так и в духовном отношении. Многие организации превращаются «просто в место работы», вместо того чтобы быть центрами развития, движения. Недаром социология утверждает: коллектив индивидуумов всегда развивается быстрее, чем отдельный индивидуум.

С другой стороны, Россия не может сделать выбор между сугубо рациональным (западным, механическим, конвейерным) и иррациональным³ (восточным, духовным, человеческим, личностным) менеджментом. Западный метод УП пропагандирует конкурентные принципы на основе антагонизма, восточный — принципы сосуществования на основе гармонического развития.

Действительно ли мир существует благодаря антагонизму? Глобальный опыт человечества говорит, что мир существует благодаря гармонии. Наука утверждает, что наиболее устойчивое состояние сложной системы — обладание минимальной внутренней потенциальной энергией (законы синергетики, физики). То же говорит и экономика (теорема Коуза), и социология, этнология (исследования Л. Н. Гумилева [3]). Остальное — путь к катастрофе. Катастрофа — это неуправляемое, непросчитанное, плохо прогнозируемое резкое изменение существования системы. Спрогнозированное, просчитанное, управляемое изменение — это вариант разумного развития, которое может быть эволюционным или революционным.

³ Следует помнить: то, что является иррациональным в технократическом смысле, может быть рациональным в духовном, и наоборот.

В методах управления проектами первое реализуется в основном в виде организации отрицательных обратных связей, второе — в виде положительных обратных связей. Антагонизм в рафинированном виде так или иначе деструктивен, разрушителен и приводит к деградации. Философия антагонизма порождается разрывом (дисгармонией) между духовным и технологическим ростом, слабостью духовного развития, страхом окружения, боязнью самого себя. Будущее принадлежит философии гармонии.

Развитие природы, биосферы, человечества показывает, что оно происходит по принципу «от простого к сложному». Сложные социальные системы более «живучи», чем простые. Опыт развития Китая, перенаселенного социума, приводит к необходимости гармоничного развития. К тому же медленно, шаг за шагом приходит и часть Запада (например, перенаселенная Германия).

Управление проектами, построенное только на принципах силы (философия тейлоризма), имеет ограниченные возможности, оно обречено. Управление проектами, построенное с учетом человеческого фактора, — это менеджмент будущего, менеджмент гармонии. Об этом упоминал Генри Гантт, именно об этом прямо говорил А. К. Гастев.

4. ГЕНРИ ГАНТТ И АЛЕКСЕЙ КАПИТОНОВИЧ ГАСТЕВ

В прошлом столетии в США и России два исследователя в области проектной деятельности — Генри Гантт и Алексей Капитонович Гастев — независимо друг от друга пришли в своей работе к сходным выводам. Физик Генри Гантт много времени уделял разработке системного подхода в менеджменте, начиная с ранних совместных работ с Ф. Тейлором и заканчивая самостоятельной разработкой линейных моделей проектов (один из вариантов — диаграмма, носящая его имя). Уже в своей методике «Новая машина» (New Machine — NM) Гантт отошел от влияния на

его взгляды Ф. Тейлора [4], пропагандировавшего «конвейерный», механистический подход, указывавшего в качестве приоритета разработку должностных инструкций и сводившего управление производством, по сути, к отслеживанию выполнения этих инструкций и нормированию [5].

Гантт существенно дополнил позицию Тейлора тем, что предложил учитывать человеческий фактор, проблемы человеческой психологии. Он считал, что путь к повышению эффективности работы руководителя проекта — это построение деятельности на основании фактов, а не мнений, достоинств, а не привилегий. Отношения между руководителями и работниками должны быть отношениями взаимной выгоды, а не конфликта, а конечной целью экономической активности должно быть служение наряду с получением прибыли. Гантт считал, что эффективное управление будет зависеть от согласия и сознательной поддержки его со стороны тех, кем управляют. Прийти к такому согласию только на основе отношений собственности и принуждения невозможно. Оно может быть основано лишь на признании работниками того факта, что право на руководство основывается на сочетании компетентности и человеческих достоинств. Таким образом, особые способности к руководству людьми здесь имеют большее значение, чем формальное право руководить.

«Новая машина» Гантта поддерживала принципы социализма, призывая к развитию взаимовыгодного сотрудничества руководителей и работников как к средству достижения экономического процветания.

А. К. Гастев, создавший с сотрудниками Центрального института труда в 1924 г. научную организацию труда (НОТ), пришел к выводу о необходимости учета человеческого фактора в деятельности, которую мы сейчас называем проектной. Более того, в проблеме повышения эффективности выполнения проектов он рассматривает личностный подход в качестве определяющего.

Здравые рассуждения, их глубина, аналитические способности и научная постановка

задач привели Генри Гантта к более фундаментальным мыслям и подходам в УП, не ограниченным жестким рационализмом Запада. 20-тью годами ранее неангажированный научный подход привел Алексея Капитоновича Гастева к аналогичным выводам.

Подход А. К. Гастева и Г. Гантта на практике в США применил Элтон Майо в Хоторнских экспериментах [6], которые проводились в 1927–1932 гг. на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company. Хоторнские эксперименты показали принципиальные преимущества личностного принципа над «конвейерным», основанным на жесткой регламентации и материальном стимулировании. Это было началом постепенного осознания ограниченности доктрины тейлоризма и перехода к доктрине человеческих отношений с иными основными характеристиками УП. Эксперименты в Хоторне позволили подвести итоги и проверить результаты многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления. Майо воспринимал проблемы индустриальной психологии как проблемы психопатологии, тем самым подчеркивая связь своего учения с работами Фрейда, Юнга и других психоаналитиков. Он объяснял производственные конфликты не столько экономическими, сколько психологическими причинами.

5. АДАПТАЦИЯ И НЕЙРОПЛАСТИЧНОСТЬ

Насколько легко происходит адаптация? Адаптация предприятия к методам управления проектами проходит со скоростью, глубиной и эффективностью, зависящими от динамичности управления предприятием, от его топ-менеджмента, организационной структуры и бизнес-процессов. Адаптация тесно связана с производительностью труда на предприятии, его прибыльностью (рентабельностью) и устойчивостью развития.

Следует разделять первичную и текущую (континуальную) адаптацию сотрудника.

Первичная адаптация обычно связана с приемом на работу, переводом в другое подразделение или на другую должность.

При приеме на работу первичная адаптация имеет несколько выраженных временных интервалов, обусловленных неравномерностью психологических процессов ассимиляции и аккомодации. После поступления сотрудника на работу выделяют следующие точки бифуркации:

- 3 дня;
- 40 дней;
- 1,5 года;
- 7 лет.

Эти точки носят критический характер, связанный с перестройкой психических схем личности. Обычно именно в данных точках принимается решение о том, оставаться на занимаемой должности или нет. Руководство предприятия, заинтересованное в сохранении кадров, должно уделять особое внимание сотрудникам в эти периоды наибольшей неустойчивости.

Континуальная адаптация очень важна с точки зрения обеспечения устойчивого развития предприятия, процессов саморазвития, накопления знаний и навыков. Менеджеры-исполнители рутинной работы не увеличивают объем накопленных знаний со стажем работы на одном и том же месте [7]. Они постепенно превращаются в «винтики, шестеренки» предприятия, а как управляющие деградируют, менеджеры же, занимающиеся интегрированными процессами УП, — наоборот, т. е. если у рядовых менеджеров забрать значительный объем рутинной работы, накопление ими знаний начинает повышаться с течением времени. Общий банк знаний пополняется интенсивнее, предприятие более эффективно развивается, достигая высшего уровня зрелости — самосовершенствования. Эти выводы подтверждают необходимость учета человеческого фактора и важность развития творческих характеристик личности (к чему много лет назад пришел А. К. Гастев [8]).

Как правило, управление проектом с точки зрения управления взаимодействием можно

свести к управлению процессами взаимодействия менеджера (управляющего или руководителя) проекта с отдельными членами команды. Однако в крупных проектах, в которые вовлечены большие команды и коллективы, данный упрощенный подход не очень эффективен. В этом случае мы должны рассматривать команду проекта как систему и применять соответствующие методы и технологии, учитывающие системные принципы, поскольку психология личности значительно отличается от психологии коллектива, массы и тем более толпы. Кроме того, психология поведения одной и той же личности меняется в зависимости от условий, окружающих ее. Изучая и прогнозируя поведение человека в рамках определенных условий (например, человек выполняет работу самостоятельно, обособленно от других членов коллектива) мы можем использовать одни принципы, в иных условиях (работа в коллективе) мы должны применять другие принципы, т. к. часто психика личности, попавшей в толпу, может настолько сильно отличаться от привычного состояния, что между ними нет ничего общего.

Кроме того, здесь надо различать психологию толпы и интегрированную психологию социума, которые представляют собой разные системы, несмотря на то что могут формироваться из одних и тех же элементов, взаимодействующих в разных условиях. У этих систем принципиально разная психологическая схема действия, поэтому кроме процессов адаптации личности и предприятия следует еще рассматривать и процессы адаптации команды проекта как коллективной психологической системы.

Если в процессах адаптации предприятия преобладают процессы аккомодации, то в процессах адаптации команды проекта процессы аккомодации и ассимиляции чаще применяются одинаково. Их соотношение зависит от интегральной эффективности, интеллектуальной и управленческой мощности ресурса топ-менеджмента предприятия и команды проекта, а также от совокупностей

личностей, находящихся на разных иерархических уровнях управления (топ-менеджеров и команды проекта), от схем делопроизводства, регламентов, бизнес-процессов и сложившейся корпоративной культуры, корпоративных ценностных интересов предприятия.

6. АДАПТАЦИЯ И ПЛАСТИЧНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основная задача применения методик управления проектами в современном легальном бизнесе — обеспечение высокой эффективности планирования, организации и выполнения проекта, направленное на получение максимальной прибыли.

Источниками прибыли в коммерческих организациях является высокая производительность труда и качество работы как всей организации в целом, так и отдельных ее элементов. Это проявляется через эффективность организационной структуры предприятия / проекта (ОСП). Таким образом, прибыль — это функция ОСП, функция адаптационных процессов предприятия. Эта внешне неординарная посылка выражается через иерархию ячеек ОСП (кто, где и как расположен в ней). Очень важны все три качественные составляющие:

■ **кто** — интеллектуальные, харизматические, профессиональные свойства личности;

■ **где** — очень важно расположение личности в общей картине ОСП (счастлив тот, кто работает себе и окружающим в радость, тот, кто нашел применение своим способностям при реализации максимума возможностей; это, соответственно, приближает ОСП к максимальной эффективности работы и производительности труда);

■ от того, **как** расположена каждая конкретная ячейка в структуре ОСП, зависят итоговая эффективность работы предприятия и то, насколько слаженными и «подогнанными» друг к другу являются ближайшие звенья всех организационных цепочек бизнес-процессов.

Выбор инструментария, методологии и стратегии — это следствие, а причиной является ОСП, и прежде всего ее руководящие звенья.

Организационная структура предприятия / проекта с точки зрения максимизации эффективности работы должна удовлетворять требованиям, предъявляемым к устойчивым системам. Выживающие системы — это системы с высокой внутренней самоорганизацией, регулируемостью и детерминизмом (фиксированная, сбалансированная оптимизация, прозрачность, самодиагностика), с гармоничным соотношением процессов аккомодации и ассимиляции. С точки зрения автогенеза и синергетики, самоорганизация ОСП — основа единения предприятия / проекта. Нарушение гомеостазиса системы приводит к ее деградации и разрушению.

Одна из важнейших забот руководителя предприятия — это не только создание сбалансированной, эффективной ОСП, но и динамическое отслеживание ее устойчивости, единства и гармоничного соотношения процессов ассимиляции и аккомодации. С точки зрения последнего, нецелесообразно внедрять методы управления проектами (МУП) лишь в какой-то части предприятия, в одном или нескольких подразделениях — процессы адаптации должны идти гармонично на всем предприятии. Если принято решение о внедрении МУП, то оно должно касаться всего предприятия. Мы должны чувствовать состояние всех элементов ОСП, знать, что было с ними в прошлом и каковы их перспективы. Эти перспективы (и связанные с ними адаптационные стратегии) должны быть скорректированы в соответствии с общими задачами предприятия / проекта, с едиными стратегическими целями.

Плохо организованные процессы адаптации являются постоянными источниками управленческих рисков и порождают процессы дезинтеграции на предприятии, что может привести к возникновению «патологической дисфункции» ОСП.

Что же касается устойчивости ОСП, то в данном случае можно использовать проверенный опыт применения теоремы Коуза, которая

в отношении организационно-социальных систем может быть сформулирована следующим образом: система устойчива тогда, когда интегральная энергия связей между ее внутренними составляющими превышает интегральную энергию их связей с внешней средой. Таким образом, руководство предприятия / проекта, регулярно уделяющее внимание анализу величины энергии внутренних связей в сравнении с раздражителями из внешней среды, проводящее отслеживание окружения предприятия / проекта, оказывается всегда в выигрыше. Не стоит упускать из виду величину отдельных связей и их количество или ограничиваться только производственными связями, но рассматривать, организовывать и развивать их максимально возможное количество и качество. Отношения внутри коллектива должны быть разносторонними и строиться не только на материальной составляющей. Важнейшим компонентом являются моральные, культурные, общечеловеческие и индивидуальные личностные качества. Есть немало примеров, когда при незначительном материальном стимулировании устойчивость системы в целом может быть довольно высокой именно благодаря умелому культивированию сильных и значимых нематериальных связей. Руководитель должен рассматривать составляющие ОСП только через призму производства — ему необходимо увидеть в каждом члене коллектива прежде всего личность.

Теорема Коуза по умолчанию базируется на предположении о том, что ОСП в принципе не замкнутая система — она обменивается информацией и энергией с внешней средой через разные каналы. Наиболее важным из этих каналов является канал энтропии, «излишки» которой, непрерывно генерируемые активной системой, выводятся во внешнюю среду, тем самым обеспечивая стабильность внутренней жизнеспособности системы (условия автогенеза). Важнейшим условием «живучести» ОСП предприятия / проекта является ее открытость — замкнутая система деградирует и в конце концов приходит к коллапсу.

Таким образом, если ОСП выстроена из элементов «дерева ресурсов» с применением принципов личностного подхода, если при самоорганизации коллектива как единой системы уделяется должное внимание созданию и укреплению разносторонних связей между членами команды, если динамично проводятся анализ и мероприятия по отслеживанию условий устойчивости системы (согласно теореме Коуза), то мы приходим к единой конституционной структуре на всех масштабах ОСП. Принципы построения ОСП подчиняются правилу фракталов: как и при использовании любого увеличения для рассмотрения деталей острова Коха, мы видим единую картину. Это соответствие приводит к тому, что при четком построении ОСП руководитель, базируясь на конечных объемах человеческих ресурсов (площадь острова Коха конечна), потенциально может иметь и использовать, по сути, неограниченные возможности (периметр острова Коха стремится к бесконечности). Эти возможности зависят от качества выбранного инструмента (общий интеллектуальный уровень руководителя) по управлению коллективом и умением пользоваться этим инструментом (психологические и культурно-этические способности руководителя). Чем точнее, чувствительнее мы выбираем инструмент-«линейку» при определении периметра острова Коха, тем больше этот периметр и тем эффективнее проходят процессы адаптации.

7. УПРОЩЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПРИВОДИТ К ДЕГРАДАЦИИ?

Эффективность ОСП (прибыльность предприятия / проекта) зависит от ее окружения, внешних условий функционирования системы — от юридических, экономических, общественно-социальных, экологических, географических и др. крупномасштабных параметров среды, которую также можно рассматривать как систему верхнего уровня. Отметим основные моменты данной проблемы.

1. Многоуровневое взаимодействие системы государственного масштаба требует больших издержек и создания сложных административных и юридических надстроек, не относящихся непосредственно к производственной части бизнеса. Это относится прежде всего к формальным, внешним атрибутам конструкции общества и базовым принципам государственного обустройства системы. Однако зависимость указанных производственных издержек от формальной конструкции общества нелинейна.

Кроме того, не всегда упрощение системы приводит к ее деградации. Нередко сложность глубинной внутренней организации системы обуславливает ее относительно простую внешнюю конструкцию. Так, для Японии характерна сложная духовно-культурная конструкция системы, определяющаяся исторически сложившимся накопленным опытом и традициями, но ее внешняя форма относительно проста и эффективна с точки зрения оптимизации бизнеса, минимизации затрат и непроизводительных надстроек.

2. Упрощенная внутренняя конструкция является причиной построения сложных внешних структур организации бизнеса. Например, для США это было определено исторически (хорошая иллюстрация действия синергетики и результатов самоорганизации строящейся системы): стечение публики, смесь различных этносов, разных культур не привели к возникновению хаотической неопределенности (хотя в отдельные периоды данная тенденция наблюдалась) только благодаря экстремальному упрощению внутренних духовных, культурных объединяющих начал, вплоть до языковых, речевых упрощений, продиктованных необходимостью сосуществования разных языковых и коммуникативных носителей.

«Упрощенный хаос» — это базовый элемент высокоорганизованной структуры.

3. Упрощенная базовая посылка в жизненной конструкции общества (например, принцип «что не запрещено, то разрешено», возведенный в ранг основного закона общества)

приводит к значительным формальным издержкам для регламентации (ограничения разрешенных) процессов жизни общества в целом и бизнеса в частности. Как следствие — сложнейшие юридические конструкции и объемное законодательство с отвлечением значительных ресурсов общества на производство и контроль исполнения законов. Незнание классифицировать сложнее, чем знание.

4. В относительно простых по внутренней форме системах невелики предпосылки для существования логики умолчания, являющейся носителем сформировавшихся сложных инертных систем. В таких системах отклонения от формальных законов («закон не писан») наблюдается только в узком слое общества, собственно пишущего эти законы.

Ведение внутреннего бизнеса многих стран, прежде всего на Востоке, не требует больших издержек (например, объем текстов внутренних контрактов здесь значительно меньше, чем на Западе) — здесь работает логика умолчания: многие из условий заключения сделок, параметров взаимоотношений между сторонами, участвующими во внутреннем бизнесе, не фиксируются письменно, и то, что обязательно регламентируется в бизнес-отношениях Запада, на Востоке является частью внутреннего морально-этического, национально-культурного кодекса. У сторон (на Востоке) даже не возникает потребности как-либо акцентировать многие моменты во взаимоотношениях, они существуют на глубинном, «врожденном», априорном уровне.

5. «Долго живущая» система сложной внешней формы вынуждена со временем обретать усложненность и внутренней формы, которая, в свою очередь, требует адекватных динамических изменений в структуре внешней формы, иначе данная система деградирует и разрушится.

По форме социально-психологическая атрибутика общества или его отдельных слоев может претерпевать быстрые изменения, но

содержание культурно-нравственной составляющей, нравственно-этические традиции изменяются медленно. Это одна из причин медленной адаптации международных методик УП в России, равно как и обратного влияния. Очень сложно достичь синхронизации духовного (внутреннего) и технического развития общества — логики умолчания и технологий УП. Этот наблюдаемый асинхронизм — следствие нашего «европейского» мышления, которое является в значительной степени экстремным, поскольку направлено на «прогрессивное» развитие разума, подчинение развития «рациональному движению вперед» (в кавычках, поскольку понятия «прогрессивное», «рациональное», «движение вперед» являются секулярными⁴). Таким образом, в нашем мышлении наиболее отчетливо прослеживается заложенное в человеческой природе экспансивное начало — овладение все большим окружающим пространством (физическим, духовным, энергетическим), подчинение себе все большего его объема. Этому следует наш «европейский», «технический», научный тип мышления.

Повсеместное внедрение адаптированных международных методик УП в России, очевидно, должно расширить эффективные и гибкие механизмы управления экономической деятельностью и общественной жизнью в целом в России. Естественно, что политика государства в этой области должна быть ориентирована на рост потребностей в эффективных методах УП организаций и предприятий (в том числе и институтов государственной власти) как важнейшего условия структурной перестройки экономики и повышения ее эффективности.

Совершенствование «Свода знаний», методик, инструментов УП, подчиненное главной цели — достижению максимальной эффективности бизнеса, которая, в свою очередь, является следствием характеристики западной цивилизации — рационализма, находит поддержку

⁴ Относительными. Секуляризм — право на выбор, на разнообразие вер. Например, в исламе один из носителей секуляризма — суфизм.

в бизнес-кругах России. Применение универсальных методик и стандартов УП позволяет (и это показывает практика на Западе) сделать многие бизнес-процессы прозрачными по всей иерархической вертикали на большой масштабной шкале — от уровня малого бизнеса до уровня управления государством, однако не все слои бизнес-общества в России приемлют эту точку зрения в настоящее время. Кроме того,

ситуация в России несколько отличается от западной, и дело не только в том, что Россия находится на культурном «разломе» между Западом и Востоком (скорее, она находится на стыке этих культур). В нашей стране, по-видимому, более продуктивно гармоничное соотношение между процессами ассимиляции и аккомодации, но не методика интегрального агрегирования внешних воздействий.

Окончание статьи читайте в следующем номере журнала

ЛИТЕРАТУРА

1. Пиаже Ж. Роль среды в психическом развитии детей. О механизмах «ассимиляции» и «аккомодации» // Психологическая наука и образование. — 1998. — №1.
2. Поланья К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. — СПб.: Алетейя, 2002.
3. Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. — М.: Айрис-Пресс, 2002.
4. Taylor F. W. (1972). Scientific Management. Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management. Testimony Before the Special House Committee. Westport, Conn.
5. Шелдрейк Дж. Генри Гантт и очеловеченный научный менеджмент. В кн.: Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. — СПб., 2001.
6. Mayo E. (1977). Social Problems of an Industrial Civilization (Work, Its Rewards and Discontents). Ayer Co Pub.
7. Родыгина Ю. К. и др. Психодинамические параметры сотрудников органов внутренних дел в условиях профессиональной деятельности // Нейронауки. — 2006. — №2.
8. Гастев А. К. Новая культурная установка. — М., 1924.
9. Валовой Д. В. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. — М.: Дело, 1996.
11. Кантер Р. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
12. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.
13. Малиневский Г. Г. Математические основы синергетики. — М.: КомКнига, 2005.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994.