

*Елена Сорокина
Зульфия Халикова*

**Интегральный подход
в управлении проектами**

*Рефлексивные очерки
неисправимых оптимисток*



*Елена Серокина
Зурфия Халикова*

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

*Рефлексивные очерки
неисправимых оптимисток*

И Интегральный подход в управлении проектами. Рефлексивные очерки неисправимых оптимисток – Уфа: 2014. – 80 с.

В книге использована методология Талгата Акбашева

©Елена Сорокина, Зульфия Халикова, 2014
©Издательская компания «АСТАРТА», 2014
Тираж 500 экз.
При использовании и перепечатке материалов
ссылка на издание обязательна

На сегодняшний день полки книжных магазинов пестрят изданиями подобного же рода, что вы держите в руках. Являясь человеком любознательным и открытым к новой и полезной информации, я регулярно просматриваю книжные новинки, касающиеся проектной грамотности, стратегирования, управления, ведения бизнеса. Большая часть этой литературы действительно представляет интерес, как для расширения общего кругозора, так и для решения вполне конкретных задач. Отрадно, что сегодня каждый человек может без затруднений найти подходящую информацию, методические рекомендации и пособия для грамотного и эффективного управления как проектами, так и собственной жизнью. Личностный рост человека, как никогда раньше, выходит в нашем обществе на передний план и становится объектом внимания, исследования и целенаправленного развития.

Авторов этого небольшого издания я знаю давно: нас объединяет не только дружба, сходство жизненных взглядов и интересов, но и совместные проекты, успех которых, я уверен, был изначально заложен именно интегральным подходом в их управлении: подходом, перспективностью, эффективностью и многоохватностью которого не оставляет сомнений.

Эта книжка – лишь первый робкий шаг в области освещения интегрального подхода в управлении проектами. Что-то в ней спорно, что-то очевидно, что-то, безусловно, ново и уникально. Тем не менее, предлагая прочесть это небольшое пособие по решению жизненных и проектных задач, я более чем уверен, в том, что вам не придется пожалеть: легкость изложения, краткость и ясность предлагаемых методик любого мыслящего человека приведет к собственным новым открытиям, а использование интегрального подхода в жизни к принципиальному изменению ее качества.

Приятного чтения!

Депутат Государственного Собрания – Курултая
Республики Башкортостан,
предприниматель,
Николай Самойленко

От авторов

Дорогой читатель!

Прежде, чем ты перелистнешь эту страницу, отважившись прочесть все, что мы старательно для тебя сочинили, подумай: точно ли тебе это нужно?

Во-первых, это не методическое руководство по управлению проектами. Это вообще не руководство, а всего лишь досужие рефлексивные размышления, основанные на некотором жизненном опыте.

Во-вторых, здесь нет не только научности, но даже претензий на нее, а потому – все, что здесь написано, малодоказуемо, а может, и маловероятно.

В-третьих, тебе, возможно, вовсе не нужно знать, что такое интегральный подход и чем он, собственно, хорош.

Однако, если все вышесказанное тебя не испугало, и ты, несмотря на предостережения, отправишься-таки в путешествие по хитросплетениям наших мыслей, чувств и эмоций – welcome!

Не суди строго – это всего лишь жизнь.

Всегда твои, с любовью, авторы

Пролог

Давным-давно, может сто, а, может, и двести миллиардов лет назад, Некто Всемогущий и Вездесущий сидел в плетеном креслице на берегу Мироздания и наблюдал... Наблюдения не радовали Вездесущего: на Земле, любимейшем им месте Вселенной, царила лень, застой и безмятежность. Люди были прекрасны и бессмертны, их жизнь протекала в любви и изобилии, они не строили планов, не стремились к целям и не мечтали о будущем. «Скучно...», – подумал Вездесущий и велел человеку быть смертным.

Так (ну, или примерно так) родился первый ПРОЕКТ – человеческая жизнь.

Для вечно скучающей Вселенной изобретение ПРОЕКТА стало новым шагом в эволюции. В неге бесконечности Мироздания появилось нечто, мотивирующее к движению и поступкам. Это нечто – ограниченность времени. Именно этот фактор лежит в основе понятия ПРОЕКТ.

К сожалению, чаще всего мы не осознаем, что находимся внутри проекта, который сами же и придумали. Сами запланировали основные события, подобрали ресурсы, построили графики, определили регламенты, пригласили партнеров.

Жизнь – проект, имеющий конкретную цель – миссию, задачи, сроки, и уникальность. Только от нас зависит, как мы реализуем его, как распорядимся данными нам ресурсами. Потратим их на конкуренцию и борьбу, чтобы стать первыми, стать победителями? Или будем интегрировать ресурсы ради того, чтобы жить рядом с близкими и любимыми, своей

творческой реализации, осознания своей жизни и осознанного построения своего пути. Выбор за нами. Тюрьмы и клетки лишь у нас в голове, только мы сами ограничиваем себя в счастье, любви, изобилии... Мы гораздо большее, чем привыкли себе представлять, мы – часть великого целого, а значит, обладаем всеми свойствами и качествами этого целого. Нужно лишь посмотреть на себя с позиции Вечности и развернуться в текущем моменте жизни.

Мы не знаем, кто вы и как попала к вам в руки эта книжка. Но знаем наверняка, что это не случайность. Во-первых, потому, что мы не верим в случайности. Во-вторых, потому что точно знаем: в независимости от рода деятельности, образа жизни и мировоззрения, каждый человек управляет хотя бы одним проектом – собственной жизнью. Надменный и скучающий философ, успешный менеджер с забитым «под завязку» органайзером, домохозяйка, пекущая восхитительные пироги, осознаем мы это или нет – жизнь, это цепочка проектов. А раз так – все, что здесь написано, очень даже может даже вам пригодиться.

Глава I. О проектах, управлении и ИНТЕГРАЛЬНОМ ПОДХОДЕ

*Я не верю, что хоть один человеческий ум способен на стопроцентную ошибку.
Поэтому, вместо того чтобы спрашивать, какой подход верен, а какой нет, мы допускаем,
что каждый подход прав, но лишь частично, а потом пытаемся выяснить,
как подогнать друг к другу эти частичные истины, как объединить их –
а не как выбрать одну из них и отбросить остальные»*

Кен Уилбер¹

В этой главе мы постараемся раскрыть простую суть нашего замысловатого названия и, по возможности, точно определить ключевые понятия, поскольку, как сказал один небезызвестный доктор: «Единственная причина, по которой человек прекращает изучение предмета, не понимает о чем идет речь или просто не в состоянии учиться – это пропущенное слово, значение которого ему не ясно»². Итак, рассмотрим последовательно каждое из понятий, входящих в заголовок нашей книжки: «Интегральный подход в управлении проектами»

¹Кеннет Эрл Уилбер II американский философ и писатель, разработавший теоретические и практические положения интегрального подхода, целью которого является синтетическое объединение открытий, совершенных в таких различных сферах человеческой деятельности, как психология, социология, философия, мистицизм и религиоведение, постмодернистские движения, эмпирические науки, теория систем, а также и в других областях.

²Приведена цитата Рона Хаббарда. Авторы этой книги не являются ни поклонниками, ни последователями его учения.

Проект

*«Технология гарантирует результат»
Елена Мироновна Филиппова*

ПРОЕКТ (от лат. projectus – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) – согласно новому стандарту ISO 21500³ – уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определенным заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и другие ресурсы.

Разберемся детальнее.

Исследуя любое понятие, мы (авторы) обращаемся к древней философии Аристотеля. Всего четыре вопроса, последовательно ответив на которые, можно получить максимально полное и структурированное представление о любом предмете или явлении.

Что это есть? (сущность, суть)

Из чего это? (материя)

Ради чего это? (цель)

Откуда начало движения? (перводвижитель)⁴

Сразу отметим, что это уникальная проектная технология, используя которую, вы легко сможете разобраться с тем, что кажется затруднительным. Нужно лишь выполнить несколько простых условий ее применения:

1. Отвечая на вопросы, непременно записывайте ответы. Это

³Стандарт по управлению проектами на базе модели PMBOK

⁴«Метафизика», Аристотель. Вопросы приведены в том же виде и порядке, что и в первоисточнике.

крайне важно, поскольку, записывая, мы формулируем мысль точнее, четче и лаконичнее. Неясный, размытый ответ по принципу: «ну, тут и так все ясно» неизменно приведет к разочарованию. Процесс четкого формулирования, напротив, откроет то, чего вы до сих пор не видели и, скорее всего, станет отправной точкой для принятия совершенно новых решений.

2. Отвечайте на вопросы именно в той последовательности, в которой они указаны.

3. Не уделяйте размышлениям слишком много времени. Дайте себе, к примеру, по четыре минуты для каждого ответа.

Ради своего собственного удовольствия и завершая это короткое отступление, повторим приведенные в эпиграфе «золотые» слова нашей коллеги, друга и учителя Нины Мироновны Филипповой, которая впервые открыла нам возможность находить невидимую суть простых и давно известных вещей через прелесть четырех вопросов: «Технология гарантирует результат». Запомните. Это важно.

Итак, попробуем ответить на первый вопрос – что это? Проект – это уникальный набор процессов. Пожалуй, ключевое слово здесь – «уникальный». Уникальный потому, что этого еще не было, потому, что до нас еще никто не додумался именно так сложить кубики всем известного конструктора. Унифицированный набор действий нельзя назвать проектом. Еще один важный аспект: ПРОЕКТ направлен на получение конкретного результата в условиях ограничения ресурсов: времени (в первую очередь), денег, опыта, кадров (и прочее, прочее, прочее). Таким образом, ПРОЕКТ – это описанный механизм изменений, либо инструмент изменений, инструмент гарантированных изменений, наиболее эффективный инструмент. Использование проектного подхода отличается от обычного управления как лопата от экскаватора. Безусловно, в отдельных случаях подойдет и лопата, но если мы хотим получить результат легче, быстрее, комфортнее, будем пользоваться более эффективными инструментами.

Вопрос второй. Из чего состоит проект? Из скоординированных

и управляемых задач по достижению ожидаемого результата. Заметим, что ключевые понятия здесь – скоординированные и управляемые. К управлению мы вернемся чуть позже, а вот на слове «скоординированные»⁵ остановимся подробнее, поскольку именно здесь начинается суть интегрального подхода. Координация различных задач по достижению результата, когда речь идет об уникальном наборе действий – это уже само по себе разноуровневая задача, не решаемая в одной плоскости и требующая особых способностей от проектанта: умения удерживать различные задачи, синхронизировать их по времени, ресурсам и прочим аспектам.

Вопрос третий. Ради чего это? Другими словами – куда ведет реализация проекта, какова его цель? Здесь мы к общепринятому пониманию цели проекта добавили еще кое-что от себя.

Как правило, результатом реализованного проекта становится продукт – материальный, интеллектуальный и так далее. Это может быть детский праздник, олимпиада в Сочи или новый сорт колбасы, например. Однако, помимо внешнего результата есть еще и внутренний – изменение человека (или людей), реализующих проект. Мы назвали это изменение МЕТАМОРФОЗОЙ и впоследствии посвятим ему отдельную главу, поскольку в разрезе интегрального подхода это один из самых важных моментов.

Таким образом, цель любого проекта либо изменение старого, либо сотворение нового, так что реализация проекта ведет к уникальному продукту, новой услуге, новому качеству, новому состоянию, которые в свою очередь будут влиять на мир вокруг, на последующие его изменения.

Вопрос четвертый. Откуда начало движения?

Откуда появляется проект (или потребность в конкретном проекте)?

⁵СКООРДИНИРОВАННЫЙ, -ая, -ое. Согласованный, приведенный в соответствие с чем-л. (о процессах, действиях и т.п.).

Пожалуй, это самый деликатный вопрос в предложенной технологии, поскольку он касается весьма тонкой и исключительно зыбкой материи – наших желаний. Разумеется, большинство проектов, которыми профессионально занимается управленец, родились благодаря не его (ну, или не совсем его) желаниям. Это было распоряжение начальства, потребность клиентов или заказчиков, жизненная необходимость. Однако, не все так просто, как кажется на первый взгляд. Здесь мы должны попросить вас принять как аксиому (ну хотя бы на время чтения нашей книжки) следующее утверждение: «Случайность – это непознанная закономерность». Оставим нашу человеческую наивность и примем во внимание тот факт, что в мире, природе и нашей жизни все закономерно, все имеет четкие причинно-следственные связи. И если вам выпал СЛУЧАЙ реализовывать некий проект, в котором вы не находите удовлетворения собственных потребностей – покопайтесь в себе как следует и вы найдете то самое ЖЕЛАНИЕ, которое привело вас к этому случаю. Другими словами, некогда вами был сделан заказ на изменения («хочу быть красивым и богатым», например). Однако, на момент формулирования желания вы не имели определенного набора качеств и свойств, ПРИВОДЯЩИХ к красоте и богатству. И вот тут жизнь начинает предлагать разнообразные случаи, ситуации и проекты, через которые вы обретаете необходимые качества. Важно увидеть причинно-следственные связи происходящего и тогда в вопросе «Откуда начало движения?» вы увидите не только ответ: «Из желания шефа получить максимальную выгоду», а, в первую очередь, исполнение Вселенной вашего собственного заказа.

Мы так подробно исследовали понятие «проект» не только для того, чтобы вы смогли с нового ракурса взглянуть на данное явление, но еще и для того, чтобы продемонстрировать, как работает технология, которую мы условно называем «Четыре вопроса к сути». Технология уникальная, в ее основе лежит учение Аристотеля о первопричинах всего сущего. Применять ее можно во всех

без исключения областях человеческой жизни. Для тренировки попробуйте с ее помощью разъяснить для себя самые, казалось бы, простые понятия: профессионализм, скука, ответственность, любовь... Мы гарантируем, что результат удивит вас, и вы точно откроете новые грани привычных вещей.

Далее мы не будем так подробно останавливаться на каждом новом понятии, лишь предложим вам некоторые выводы, которые мы сделали при исследовании этим методом.

Управление

*«Если путник, взбираясь в гору, слишком занят каждым шагом
и забывает сверяться с путеводной звездой,
он рискует ее потерять и сбиться с пути.
Если он просто переставляет ноги,
лишь бы не заскочить на месте, он никуда не придет»
Антуан де Сент-Экзюпери,
«Письмо заложнику»*

УПРАВЛЕНИЕ – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей. То есть главное в управлении – это четко сформулировать цель и затем обеспечить процесс ее достижения всеми имеющимися (или планируемыми) ресурсами. Именно здесь кроется главный подвох для управленца. Мы зачастую так увлекаемся процессом, что забываем, с чего все начиналось, ради чего мы затеяли всю эту движуху? Бывает и наоборот: цель захватывает и поглощает нас настолько, что ради ее достижения мы уже не выбираем средств – все хороши.

Таким образом, можно выделить важное качество проектанта: способность гармонично соединять и удерживать цель и способы ее достижения.

Для тех, кто увлечен научными описаниями сути управления, существует множество книг. Среди них мы выделяем Н. Виннера, который ввел в обиход понятие кибернетики, как науки об общих принципах управления в различных системах: технических, биологических, социальных и др. Особенно интересна его классификация таких систем. Приведем ее исключительно в качестве дополнительной информации для размышления.

Адаптивная система (самоприспосабливающаяся система) – система, автоматически изменяющая данные алгоритма своего функционирования и (иногда) свою структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий.

Самоорганизующаяся система – кибернетическая (или динамическая) адаптивная система, в которой запоминание информации (накопление опыта) выражается в изменении структуры системы.

Саморазвивающаяся система – кибернетическая (или динамическая) система, которая самостоятельно выбирает цели своего развития и критерии их достижения, изменяет свои параметры, структуру и другие характеристики в заданном направлении.

По сути своей проект подобен системе. Любой нормальный (подчеркиваем эту мысль) руководитель мечтает, чтоб его проект, организация были как минимум адаптивными системами, лучше – самоорганизующимися, а в идеале – саморазвивающимися.

Управляющему хорошо бы понимать, какую систему он строит в результате реализации своего проекта. Или хотя бы осознавать, в какой системе он сейчас находится, чтобы не испытывать ненужных иллюзий. А если проект – это вы сами, ваша жизнь и

судьба? Захватывает ли вас идея перевода системы управления на качественно новый уровень – уровень саморазвивающейся системы? Если вы ответили «да» – продолжайте читать дальше, в главе «Матрица управления проектами» мы расскажем о том, как просто и красиво построить такую модель.

Интегральный подход

*«Узять можно только те вещи, которые приручили»
Анthon де Сен-Экзюпери. «Маленький принц»*

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ⁶ ПОДХОД – это такой способ мышления, планирования и деятельности, при котором целые части, объединяясь, рожают новое целое, с сохраненными свойствами и качествами исходных целых частей и приобретением новых, возникших в процессе интеграции.

Объясним на простом примере. Художник, пишущий свои картины, имеет скромный набор красок. Однако, в стремлении к новому цветовому решению, он смешивает их. Пользуясь нашим языком – интегрирует. К примеру, смешивая желтый и синий, получает зеленый. При этом и желтый, и синий не перестают быть желтым и синим, они сохраняют все свои качества и свойства. Интеграция же рождает новое качество – зеленый. Добавляя, предположим, красный, мастер получает новый, еще более сложный цвет, однако, ни зеленый, ни желтый с синим не утрачивают при этом своих характеристик⁷.

⁶Интеграл (от лат. integer – целый)

⁷Заметим, кроме прочего, что смешение абсолютно всех цветов в палитре художника, как это ни странно, дает в результате белый. Белый – это цвет, который содержит в себе весь цветовой спектр. Есть над чем поразмышлять, правда?

В основе интегрального подхода лежит принцип интеграции. Когда мы говорим об интеграции, мы, прежде всего, подчеркиваем то, что ничего нами не отвергается. Все, что было сказано, написано, сделано – абсолютно все представляет ценность, наполнено собственным смыслом и уникальностью. Мы не сравниваем и не даем оценки. Мы собираем все части в единое целое, как единое полотно рисунка из разрозненных картинок-пазлов.

Интеграция, это не механическое сложение частей в общее целое. Не случайно подход назван производным от математического термина «интеграл». У каждой части есть своя уникальная миссия. При соприкосновении частей рождается новое качество. Как при соединении двух любящих людей может родиться новая уникальная жизнь. Она эволюционно выше своих предков и обладает всеми свойствами тех энергий, которые ее создали. Но сочетание их имеет уникальный и неповторимый рисунок: как ни одна снежинка не повторяет формы другой, как из семи нот рождается огромное количество мелодий...

Таким образом, ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ – это совокупность таких способов и приемов, при которых целые части, объединяясь, рождают новое целое, с сохраненными свойствами и качествами исходных целых частей и приобретением новых, возникших в процессе интеграции планирования, организации, мотивации и контроля уникального набора процессов, с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели.

Прочитали? Выдохните. Дальше будет проще.

Будем считать, что теоретические знания по поводу интегрального подхода мы изложили. Однако, остается вполне резонный вопрос: как это все применять практически. Зачастую мнение или качество того или иного человека, ситуация, расстановка сил являются абсолютно неприемлемым для

нас вариантом. Какая же тут может быть интеграция? Только конкуренция: выживает более рациональное мнение, более сильный соперник и прочее, и прочее. Вот тут весьма кстати будет слегка отвлечься от темы интеграции и вставить пару слов по поводу конкуренции. Наиболее точным нам показалось такое определение: соперничество на каком-либо поприще, борьба за достижение лучших результатов. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. Мы, разумеется, не против конкуренции, не отрицаем ее эффективности и права на существование. Конкуренция – это динамический, ускоряющий движение процесс. И на определенном этапе она не просто эффективна, а необходима. Но ровно до того момента, когда приходит время интегрального подхода. Не противопоставляя конкуренцию интеграции (что было бы нелогично с точки зрения интегрального подхода), мы лишь говорим о том, что это разные эволюционные уровни управления. Интеграция – более совершенный, соответственно – более эффективный. И если вы не заснете и дойдете до главы «Матрица управление проектами», то поймете – почему.

Возвращаемся к тому месту, где мы отвлеклись на конкуренцию. Итак, вопрос в следующем: как принять и понять то, что принять и понять невозможно (как кажется на первый взгляд)?

Для начала, усвоить простую истину: каждое мнение имеет право на существование. Даже если вы с ним категорически не согласны. Кто-то сверху уже дал санкцию на его появление, значит, оно зачем-то нужно. Это мнение может решать совершенно иные задачи, чем вы на текущий момент можете себе представить. Грубо говоря: не выпендриваемся, не спорим и никому ничего не доказываем.

Маленький тренинг. Прямо сейчас, немедленно сформулируйте для себя вопрос, на который сразу хочется ответить словом «нет». Для того, чтобы было попроще, приведем пример из практики семинаров: слушатели озвучивают такие, например, вопросы:

готов ли ты работать бесплатно?
можешь ли ты рукой дотянуться до солнца?
хочешь ли ты работать в сетевом маркетинге и т.д.?

Для каждого из этих вопросов, казалось бы, может быть только один ответ: «нет!»

Однако, это только на первый взгляд. Всегда всему можно сказать «да», всегда во всем можно найти свою правду, нужно только быть готовым к такому видению мира. На языке методолога это звучит так: нужно быть готовым к интеграции.

Посмотрим, какие ответы предложили слушатели, заданием которых было ответить на поставленные вопросы «да», обозначив условия, при которых это стало бы возможным:

я готов работать бесплатно, если это спасет кому-то жизнь;
я готов работать бесплатно, если это физический труд, и он может доставить мне удовольствие и поддержит мою физическую форму;
я могу дотянуться до солнца, если оно будет нарисовано на листке бумаги;
я готов работать в сетевом маркетинге, если больше на Земле не останется никакой работы
и т.д.

Интегральный подход предполагает нашу способность видеть в мире, в человеке, в явлении ту его часть, которую мы принимаем безусловно как истину, и объединять это со своей истиной. Кен Уилберг об этом говорил так: «Я не верю, что хоть один человеческий ум способен на стопроцентную ошибку. Поэтому, вместо того чтобы спрашивать, какой подход верен, а какой нет, мы допускаем, что каждый подход прав, но лишь частично, а потом пытаемся выяснить, как подогнать друг к другу эти частичные истины, как объединить их – а не как выбрать одну из них и отбросить остальные».

В заключение этой главы хотелось бы еще раз отметить, что интеграция – это не простое сложение двух частей. Интеграция – это рождение нового качества. Это естественное явление в природе. Каждый из нас есть продукт соединения двоих – мужчины и женщины, и каждый из нас уникален и неповторим со своим набором качеств, способностей, талантов. Процесс интеграции – это процесс самой жизни. И когда мы относимся к нему осознанно, отказываемся от конкуренции в пользу интеграции, от противопоставления и выбора из двух зол меньшего, мы меняем, прежде всего, качество своей жизни. А затем, соответственно, меняем качество тех проектов, в которых участвуем как часть, или которыми руководим.

Посмотрите вокруг. Многие, достигшие значимых результатов в своей жизни люди – интуитивно или осознанно – применяют этот подход. Они не отвергают, а интегрируют, не доказывают свою точку зрения, а высказывают мнение, опираясь на интегральный подход.

Кем бы ни были – мы нужны друг другу, в каждом есть то, что может стать частью нас, что создано специально для того, чтобы мы стали еще счастливее.

Если вы не любите сказки, не верите в волшебство и не ждете чуда в Новогоднюю ночь — не продолжайте читать эту книжку. Вы — безнадежны. Самые умные станут рассуждать (логически, как им кажется): «Надо бы рассмотреть само понятие «чудо». Что за него принимать? Необъясненное еще с научной точки зрения явление? Тогда какое же это чудо, если мы предполагаем, что объяснение-таки будет найдено?» и так далее.

Пусть себе рассуждают. Чудеса есть. Они существуют. Точка.

Глава II. Метаморфозы

*- Я с удовольствием расскажу все,
что случилось со мной сегодня с утра,
- сказала уверенно Аммса.
- А про вчера и рассказывать не буду,
потому что тогда я была совсем другая.
Льюис Керролл «Аммса в стране чудес»*

Изменения внутренние и внешние

В этой главе мы предлагаем вам рассмотреть с точки зрения интегрального подхода управление изменениями, которые будут происходить в процессе реализации проекта.

Итак, цель любого действия – изменения: был голодным, приготовил яичницу, съел, стал сытым. Был бедным, организовал бизнес, реализовал пару проектов, стал богатым. Изменения лежат в основе эволюции. Не случайно из нескольких десятков сюжетов, на которых, собственно, строится вся мировая литература, сюжет сказки о Золушке – самый популярный, на порядок обогнавший все остальные.

Когда речь заходит о каком-либо проекте, первое, что мы делаем – формируем образ ожидаемого результата. То есть мечтаем об изменениях: «В результате реализации проекта сто вложенных рублей мы превращаем (сим салабим рахат ибн лукум!) в тысячу!» Какие изменения происходили в процессе реализации этого проекта? Тысяча

полученных рублей в данном случае – это внешний результат (к нему же относится продукт или услуга, которую мы изобрели, произвели, оказали). Однако, есть еще результат внутренних изменений: был бедным, стал богатым. А если быть еще точнее, цепочка внутренних изменений руководителя, команды, отношений, которые привели в результате бедного к богатству. Внешние изменения принято называть продуктом. Так и оставим. А вот внутренние изменения человека в процессе реализации проекта пока еще никак не принято называть. Поэтому назовем их – метаморфозы. О них и поговорим.

С точки зрения интегрального подхода внутренние изменения человека в процессе управления проектами – одно из ключевых понятий. Почему? Потому что, меняя себя, мы меняем мир, в котором живем. Это утверждение не требует никаких особых доказательств, тем более, что на эту тему написано немало самых разнообразных учебников, начиная с того момента, как человек научился писать. Для нас важно, как эта модель работает на практике, в частности – в области управления проектами. Поэтому в нашем подходе оно звучит так: меняя себя, свое отношение к чему-либо, свои отношения с людьми, ты движешься по пути реализации базовых смыслов своего проекта. Базовым смыслом проекта и образу ожидаемого результата в дальнейшем мы посвятим целую главу, потому что именно образ ожидаемого результата является прямым и непосредственным заказчиком на изменения.

Очень часто люди говорят: «Я не меняюсь». Не верьте. Все меняется, причем меняется с огромной скоростью, как мы это знаем из школьного курса физики. Секунду назад вы, читающий эту главу, были еще совершенно другим человеком.

Следующий вопрос: как мы меняемся? В какую сторону? И соответствуют ли изменения, которые с нами происходят тем целям, которые мы перед собой ставим? Бывает, что при наличии всех необходимых внешних ресурсов, блестящей стратегии и

ослепительной тактики проект то и дело «заваливается на бок», создавая непрерывный стресс для его участников, а то и того хуже – закрывается, так и не реализовавшись, изрядно помотав нервы управленцу-руководителю. Было бы неплохо навести порядок в данном вопросе, поскольку запланированные, осознанные и управляемые изменения куда более быстро и гарантированно приведут нас к поставленным целям, нежели хаотичное блуждание по хитрым загибам судьбы.

Резюмируя вышесказанное: внешние изменения – это отражение изменений внутренних. Если мы забыли их запланировать, ждать от проекта положительного результата не приходится. Смысла нет. Проект – это всего лишь условия игры, в которой наращивается мускулатура личности, крепнет дух и трансформируется идентичность.

Любой проект – это условия для метаморфоз. Условия выхода на новый собственный эволюционный уровень. Изменения в процессе реализации проекта будут происходить в любом случае. Но для того, чтобы они происходили не хаотично, а стройно, подконтрольно и управляемо – нужно, во-первых, их запланировать, во-вторых, отслеживать и, в-третьих, быть готовым к изменению изменений.

Меняя себя, мы меняем мир

*«Мир есть разный образ
структурированная энергия и информация»
Миланой Акшеш*

Как мы уже отметили выше, заказчиком изменений является образ ожидаемого результата. Соответственно, к формированию этого образа нужно подойти со всей серьезностью и полным погружением в суть вопроса.

Как обещали, в одной из следующих глав мы так и сделаем, а пока только отметим, что, формируя такой образ, необходимо затронуть максимум возможных аспектов жизни, даже если на первый взгляд они не имеют никакого непосредственного отношения к проекту. Почему? Потому что изменения не происходят точно, любое, самое незаметное на первый взгляд движение меняет энергоинформационную матрицу ВСЕГО. А это означает, что чем бы мы не занимались, какой бы проект не реализовывали, желаем мы этого или нет – мы непосредственно участвуем в процессе творения мира, в котором живем. Звучит несколько амбициозно, особенно если рассматривать как проект, к примеру, вязание носков. Здесь как нельзя кстати было бы привести в качестве примера всем известный «эффект бабочки». Но, к сожалению, мы уже привели его уже в следующей главе. Отметим только, что и вязание носков, скорее всего, оказывает невероятно значимое влияние на Мироздание. Логическая цепочка в данном случае может быть примерно такой:

я вяжу носки
зачем?

внешний результат: ноги моего ребенка в тепле
внутренний результат: я освобождаюсь от лишних мыслей,
стрессов, привожу в гармоничное состояние свой внутренний мир.

Какое влияние, предположительно, заявленные результаты оказывают на окружающий мир в дальнейшем? Мы предлагаем вам самостоятельно развить эту мысль и понять, что примерно такое же, как взмах крыла бабочки⁸...

Таким образом, процесс реализации проекта – это цепочка запланированных многоплановых изменений, соответствующих образу ожидаемого результата и поставленной цели. И для того, чтобы максимально широко охватить своим вниманием область этих изменений (которые в любом случае будут происходить), мы предлагаем в любом, даже самом крошечном проекте, обозначить их на этапе формирования образа ожидаемого результата. А для этого детально проработать образ по следующей схеме:

Результат реализации проекта
для меня лично
для моей семьи, близких
для моей команды
для моего города
для моей страны
для моей планеты

В главе «Матрица управления проектами» мы еще раз коснемся этой схемы, теперь уже с точки зрения ее практического применения.

⁸Бабочка, взмахивающая крыльями в Айове, может вызвать лавину эффектов, которые могут достигнуть высшей точки в дождливый сезон в Индонезии («эффект бабочки»)

Еще кое-что

Мы всегда находимся в нужном месте в нужное время

Существует расхожее выражение о том, что для достижения какого-либо успеха необходимо оказаться в нужное время в нужном месте. Отличная модель для того, кто владеет технологией распознавания этого самого нужного места и нужного времени.

Мы не владеем, и, главное, – совершенно не переживаем по этому поводу. С точки зрения интегрального подхода **МЫ ВСЕГДА НАХОДИМСЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ**. Для особенно пытливых умов, вероятно, нужны доказательства этого утверждения. Разочаруем – их нет. Однако, это вовсе не означает, что правило не работает. Оно работает. Причем, работает отлично, эффективно и на результат.

Каждый проект имеет исходные условия, то есть некий набор обстоятельств, ресурсов и отношений, которые просто есть и с них нужно начинать движение. С точки зрения интегрального подхода это как раз и есть **ИДЕАЛЬНЫЕ** условия для реализации проекта.

К чему мы все это? К тому, что как только в процессе реализации проекта у управленца или члена команды (а еще хуже – и у тех, и у других) возникает мысль: «Вот если бы, да кабы... Тогда-то конечно... А так...», нужно срочно вспомнить формулу идеальных условий: **МЫ ВСЕГДА НАХОДИМСЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ**, вернуться к списку запланированных изменений и раскрыть хитрый план, который как раз из этих самых идеальных условий выводит нас к этим самым запланированным изменениям.

На этом, пожалуй, все. По крайней мере, касаясь изменений.

«Цок-цок-цок!» — стучат по асфальту женские каблучки, отмеряя драгоценные мгновенья жизни. «Топ-топ-топ» — глухо вторят им мужские шаги. Бежим, торопимся, шаг за шагом проживаем свою человеческую жизнь. Каждый день принимаем сотни решений, совершаем поступки, чаще всего не предполагая, что какое-нибудь малозначимое событие выльется в поворот судьбы, а то, что казалось невероятно важным, окажется в результате пустяковым случаем. «Кто-то хитрый и большой», имея на нас собственные планы, редко раскрывает карты..

Согласитесь, сложно чем бы то ни было управлять в такой ситуации. Однако, попробуем.

Глава III. Матрица УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*«Виноваты, — никак отозвался неизвестный, — для того, чтобы управлять,
нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый,
хоть сколько-нибудь приличный срок.»*

*«Позвольте же вас спросить, как же может управлять человек, если он не только
имеет возможность составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок,
ну, лет, скажем, в тысячу, но не может угодиться
даже за свой собственный завтрашний день?..»
Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита»*

Если после прочтения этой главы вы подумаете: «Я ровным счетом ничего не понимаю», не расстраивайтесь. Это нормально. Для начала вспомните с состраданием об авторах, которым все это пришлось написать. Дело в том, что речь здесь пойдет о многомерности. А точнее о том, как все учесть, везде успеть и ничего не забыть в процессе управления проектом.

Итак, матрица. Определим понятие. В данном случае это не только необходимо, а еще и весьма интересно. Слово

«матрица», как вы понимаете, заимствованное. В переводе с латинского языка его основа – «matrix» буквально обозначает – матка, источник, начало. Нам понравились определения – «первопричина» и «первоисточник». В современных толковых словарях русского языка это слово имеет огромное количество значений в зависимости от той области, в которой используется⁹. Проанализировав все возможные варианты его употребления, мы пришли к выводу, что кроме значения «первоисточник», оно несет еще значение «многомерность».

Итак, внимание: наше собственное, эксклюзивное определение значения слова «матрица» как термина в области управления проектами: **матрица управления проектами – это многомерная, непрерывно изменяющаяся система элементов проекта, объединенных по принципу интеграции.**

⁹Матрица (искусство и техника) — образец, модель, штамп, шаблон, форма, инструмент в серийном производстве объектов искусства и техники.

Матрица (диск) — название специального диска, служащий образцом для создания дисков (компакт-диск, DVD и др.) с записью (музыки, фильмов и т. п.) при их серийном или массовом производстве.

Матрица (издательское дело) — вогнутая часть формы, в которой пластическое тело формируется давлением, служащее типографским шрифтом.

Матрица в красильном деле — деревянная пластинка с вырезанным на ней рельефом какого-нибудь узора, служащая для отливки металлических набивных форм.

Матрица как прямоугольная таблица:

Матрица (математика) — система элементов, расположенных в виде прямоугольной таблицы.

Матрица (программирование) — двумерный массив.

Матрица (электроника) — набор вертикальных Y и горизонтальных (условно) X линий (проводников), с возможностью замыкания в точках их пересечений, выводы которых подключены к выводам контроллера, который осуществляет их периодический опрос. Замыкание (скажем, при нажатии) какой-либо линии X на линию Y означает подачу команды контроллеру на исполнение. Применяется для экономии выводов контроллеров, используется в основном в различных клавиатурах.

Матрица (экономика) — таблицы, предназначенные для диагностики состояния.

И т. д.

О том, как все учесть, везде успеть и ничего не забыть

*«Вопрос не в том, как удержать или очистить наш ум,
а в том, как осознать его универсальность»*

Алла Анагарика Тобинг «Медитация и многомерное сознание»

Мы ввели понятие «матрица» в процесс управления проектом потому, что, как и процесс жизни, он не укладывается в линейные схемы. Но без организованности и структурированности никакое управление невозможно.

Матрица решает обе эти задачи: с одной стороны, в ней нет жестких схем – каждый проект уникален сам по себе и соответственно уникальна схема управления им. С другой стороны, в матрице задана четкая структурированность, без которой, как мы уже говорили, процесс управления развалится. Матрица задает параметры, объемы и формы управления, задает стиль. Внешне этот стиль может проявляться как мягкий, даже где-то хаотичный, а где-то как очень жесткий. Это будет зависеть от вас, от вашего проекта, от степени владения сущностью матрицы, проникновения в ее глубину.

Как мы уже обозначили выше – матрица многомерна. Чем глубже мы исследовали ее возможности, тем больше убеждались, что ни описать, ни тем более, изобразить ее на листке бумаги нам не удастся. Решение нашло нас само: показать **принцип** работы матрицы в **двухмерной** схеме, то есть в таблице. Это основа. Дальше все будет зависеть от глубины вашего проникновения в суть.

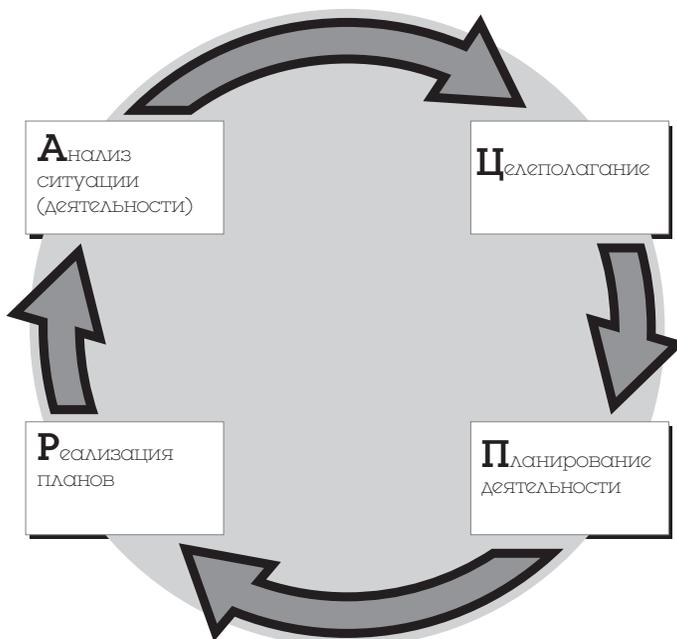
По горизонтали располагаются столбцы, задающие этапы реализации проекта. По вертикали – строки, задающие параметры объектов управления.

этапы объекты	Анализ ситуации	Целеполагание	Планирование деятельности	Реализация планов	Анализ деятельности
Пространство смыслов					
Пространство отношений					
Организационно- координационное пространство					
Ресурсное пространство					
Образовательное пространство					
Методологическое пространство					
Пространство безопасности (правовое)					
Информационное пространство					

Наша Матрица управления проектами является продуктом интеграции двух технологий, которыми мы довольно успешно пользовались и по отдельности. Но то, что получилось при их органичном слиянии, в очередной раз убедило нас в эффективности и удивительных возможностях процесса интеграции.

Верхняя строка таблицы представляет собой довольно распространенную в некоторых кругах технологию АЦПРА. Авторство ее приписывается Анохину, однако, это не совсем так¹⁰.

Суть технологии сводится к тому, что любое движение (действие, жизнь, проект, программа действий и пр.) имеет цикличную природу и сводится к четырем основным моментам: анализ ситуации – целеполагание – планирование деятельности – реализация планов – анализ деятельности.



¹⁰Эта технология, скорее, вольная трактовка разработок Анохина о рефлекторном кольце (совокупности структур нервной системы, участвующих в осуществлении рефлекса и обратной передаче информации, о характере и силе рефлекторного действия в центральной нервной системе), что не мешает ей быть полезной и, главное – эффективной. Авторы этой книги впервые услышали ее от Т.Ф. Акбашева, все попытки обнаружить какого-либо другого претендента на авторство успехом не увенчались.

Рассмотрим чуть подробнее. Анализ ситуации предполагает цепочку умозаключений, которые в результате дают ответ на вопрос: чего мы, собственно, хотим? То есть, каковы наши потребности? Из анализа потребностей, сложившейся ситуации на рынке, в обществе, в организации и т.д. вытекает следующий этап проекта – целеполагание. На этом этапе оформляется конкретная цель и задачи проекта, как организационные, так и содержательные. Результатом процесса целеполагания становится вначале сформулированный образ ожидаемого результата проекта, затем – постановка цели проекта.

Далее идут этапы планирования и реализации. Здесь все более или менее ясно.

Отдельно остановимся на этапе анализа деятельности. Очень часто о нем забывают. Действительно, ведь результат налицо – зачем делать анализ деятельности? Бывает, что к этому этапу прибегают вынужденно по причине неуспеха проекта, либо возникновения серьезных «косяков». Однако, как правило, все сводится к поиску виноватых, что, в свою очередь, начинает жестко стопорить процесс реализации проекта. Это важный момент, поэтому чуть позже мы к нему вернемся.

Мы же говорим о принципиально другом подходе (об интегральном, как вы уже, наверное, догадались): детальный анализ деятельности необходим для перевода команды, реализующей проект, на новый уровень развития.

О том, как именно грамотно провести анализ деятельности, создано немало пособий и учебников. Можно воспользоваться любой удобной для вас технологией, либо самим разработать собственную. Мы же обозначим только один принципиально важный момент, на который необходимо обратить особое внимание и запомнить, как следует: ТРУДНОСТЬ – ЭТО РЕСУРС. Еще разок: трудность – это не испытание, не кара или воздаяние, не «провал» и невезение, не повод оторваться на «мальчике для битья». ТРУДНОСТЬ – ЭТО РЕСУРС. И если успех – это источник сил и вдохновения, то трудность – это источник успеха.

Исходя из вышесказанного: трудностей не нужно бояться. Трудности нужно искать.

При кажущейся простоте схемы АЦПРА, она оказывается чрезвычайно полезной, в момент, когда идея начинает превращаться в проект: неумолимая логичность встроенных в схему шагов не позволяет «застрять» на мысли «с чего начать?» и «что делать дальше?». Предусмотрено все. Ну, или почти все. Вот на этом «почти» мы, пожалуй, остановимся и немного расскажем о второй технологии – «Проектных пространствах».

По вертикали в таблице «Матрица управления проектами» расположены области управления. Как правило, любой крупный проект включает в себя систему служб, каждая из которых решает собственные задачи: отдел кадров, бухгалтерия, методический отдел и так далее. Однако, пространства, задачи, ответственность, которые заложены при создании всех этих служб в крупном проекте, не теряют своей актуальности и при управлении даже самым крошечным проектом.

Решили вы, к примеру, сварить яйцо. В данном случае вы – единственный участник проекта, и вы же – координатор. Однако, это не исключает ни одного из обозначенных в таблице пространств: смысловое – получить удовольствие, энергию и силы от пищи, образовательное – необходимы некоторые умения – пользоваться плитой, кастрюлей, как минимум, кадровое (в данном случае, если все проходит гладко, дополнительных кадровых ресурсов не требуется), ресурсное (вода, яйцо, спички), методологическое (рецепт приготовления), информационное (сигнал о готовности блюда), правовое (оно же – пространство безопасности – рукавица для снятия кастрюльки с огня, например).

Детальная проработка каждого проектного пространства (по принципу АЦПРА, который заложен в верхнюю строку таблицы) экономит время в дальнейшем, поскольку исключает хаотичность в процессе управления, позволяет на раннем этапе учесть все (или почти все) моменты управления, но главное – создает «плотное тело»

проекта, которое, как бы странно это ни звучало, начинает жить собственной жизнью и самоуправляться в соответствии с поставленными задачами.

Мысль материальна. Не будем пускаться в рассуждения по этому спорному для кого-то поводу. Для нас это бесспорно.

Матрица – это мысль. Почти безупречно логичная, тщательно систематизированная, старательно сконструированная, а значит – интеллектуальная. Исходя из вышесказанного – матрица управления проектами живая, интеллектуальная сущность, живущая собственной жизнью.

Относиться к этому можно по-разному. Но не заметить некоторых совпадений, случайностей, самонаходящихся идеальных решений вы не сможете. А как их объяснять – решайте сами.

Третье измерение

*«Небольшое различие в начальных условиях
рождает огромные различия в конечном явлении...»*

*Жюль Анри Пуанкаре,
французский математик*

Теперь, когда мы довольно подробно рассказали о двухмерной таблице Матрицы управления проектами, попробуем аккуратненько добавить следующее измерение – третье.

Для начала напомним о том, что изменения в одной точке пространства неизменно ведут к трансформации всего пространства. В качестве доказательства приведем «эффект бабочки»¹¹: бабочка, взмахивающая крыльями в Айове, может вызвать лавину эффектов, которые могут достигнуть высшей точки в дождливый сезон в Индонезии¹². Исходя из этого, незначительная, на первый взгляд, смысловая задача, заложенная в вашем проекте, может привести к непредсказуемым изменениям где-то далеко за его пределами. Мы предлагаем это учесть, добавив третье измерение (строку, список, уровень) в нашу Матрицу.

Этот уровень предполагает наиболее полный охват потребностей от личных до планетарных, и автоматически включает совершенно иную степень ответственности, включенности и отдачи каждого члена команды проекта. Но главный секрет третьего измерения

¹¹Эффект бабочки – термин в естественных науках, обозначающий свойство некоторых систем: незначительное влияние на систему может иметь большие и непредсказуемые последствия где-нибудь в другом месте и в другое время.

¹²Эдвард Лоренц – американский математик и метеоролог, один из основоположников теории хаоса, автор выражения «эффект бабочки».

даже не в этом, а в том, что с чем более глобального уровня мы обозначаем потребности в процессе запуска проекта, тем быстрее, легче и гармоничнее он реализуется. Если хотите – в дело вступают совершенно иные силы, о которых мы мало что знаем, но непрерывно чувствуем и ощущаем их присутствие, поддержку и влияние.

Итак, разделим потребности по уровням (они и будут являться ячейками третьего измерения):

для меня лично
для моей семьи, близких
для моей команды
для моего города
для моей страны
для моей планеты

Разумеется, вы можете по своему усмотрению добавить еще несколько позиций, мы обозначили ключевые, показав принцип работы.

Как показывает практика авторов – третье измерение не предел. По ходу погружения в суть возникают и четвертое, и пятое и так далее. Но это будет уже вашим творчеством и вашими открытиями. Матрица многомерна, и, как Вселенная, может разворачиваться непрерывно и бесконечно. Как же удерживать все пространства и параметры, ничего не упустив и не потеряв? Здесь мы подходим к самому эротическому моменту нашего повествования.

Принцип Камасутры в процессе управления проектами

*- Вам случалось любоваться Матрицей? Ее гениальностью...
«Матрица», фильм Ларри и Эндрю Вачовски*

Сложно представить себе сегодня какое бы то ни было популярное издание, в котором так или иначе авторы не обратились бы к теме секса. Ну что поделаешь, подумали мы, в конце концов, секс – тоже есть некоторым образом проект. Поэтому вводим новое понятие в процесс управления проектами: принцип Камасутры.

В чем его суть? На наш, чисто женский взгляд, буквально в следующем: с какого боку, в какой позе или с какого места мы бы не брались за дело – результат будет один и тот же, то есть – ожидаемый, согласно поставленной в начале цели.

В разрезе интегрального подхода этот принцип можно обозначить так: вход в матрицу возможен через любую точку, если понимаешь ее суть и готов погрузиться в ее глубину.

Созданная трехмерная (а в последствии и более сложная) система, получив путевку в жизнь, будет жить, развиваться и самоуправляться самостоятельно. Вам останется лишь наблюдать, наслаждаться процессом, вводя иногда коррективы в соответствии с возникающими трудностями.

Мы не случайно привели в начале этой главы цитату из фильма Ларри и Эндрю Вачовски. Авторы кинотрилогии показали свою Матрицу как систему порабощения человеческого сознания. Мы встретили подобную трактовку и у ряда психоаналитиков и тренеров разного рода, которые считают, что все мы живем, управляемые различными

программами – то есть внутри матриц. Мы совершенно с этим согласны с одной лишь оговоркой (которая, собственно, и лежит в основе идеи фильма «Матрица»): матрица управляет человеком ровно до той минуты, пока он не осознает ее. Как только происходит включение матричного мышления, в наших руках появляется инструмент невероятный по своей многофункциональности, масштабности и ресурсности. Этот инструмент и лежит в основе нашей идеи – интегрального подхода в управлении проектами.

Nota bene

Перед тем, как отправиться дальше, запомните несколько базовых утверждений, о которых, собственно, шла речь в этой главе:

- матричное мышление многомерно, способно удерживать внимание одновременно на нескольких реальностях, согласовывать их между собой, синхронизировать и видеть их проявление в настоящий момент жизни;
- вход в матрицу возможен через любую точку, если понимаешь ее суть и готов погрузиться в ее глубину;
- изменения, произведенные в одной точке, влекут за собой изменения во всей матрице.

Ну вот. Выдохнули. Почти все готово к тому, чтобы, последовательно заполнив нашу 3D таблицу, явить миру новую проектную единицу.

Однако, остается еще масса вопросов. Попробуем их обозначить, чтобы в следующих главах нашей книжки вам было еще что почитать:

- о том, какие глубокие смыслы могут быть заложены в простой проект;
- о том, как интегрировать все мнения всех членов команды;

о том, как не путать контроль и управление;
о том, как исследовать трудности и переводить их в ресурсы;
о том, как не искать виноватых;
и еще кое-что...

p.s.

Отзыв одной из слушательниц семинара-тренинга «Интегральный подход в управлении проектами», ставший результатом работы с Матрицей управления проектами:

«К середине мастер-класса я почувствовала, как у меня стала происходить, почти в прямом смысле «перезагрузка матрицы». По мере получения информации я неожиданно начала ощущать свою **целостность**. Это удивительное чувство, которое словно магнитом повлекло за собой **ясность**. Побывав на многих семинарах такого рода, могу с уверенностью сказать, что нигде еще не встречала такой невероятной, вдохновляющей и стимулирующей подачи информации.

С виду сложная схема оказалась системой простых приемов для получения эффективных результатов. Апробация интегрального подхода в игровой форме позволила мне, наконец, увидеть свои внутренние возможности, понять свои собственные желания и мечты. Чуть позднее, вновь погрузившись в «матрицу», я смогла, наконец, «разгрести завалы» на своем собственном пути, которые сдерживали меня.словно назойливый журналист, я задавала себе «неудобные» вопросы, получала порой неприятные, но зато искренние ответы. Анализировала собственное пространство, себя в этом пространстве, провела инвентаризацию ресурсов. Я поняла, что все разговоры про востребованность, рыночную стоимость твоих услуг как профессионала – все вторично. Главное, чтобы **ИМЕЛО СМЫСЛ** то, чем ты занимаешься, и тогда все сложится само: и востребованность, и признание и финансы. А главное – внутренняя гармония и согласие с самим собой!»

Дойдя до определенной точки своего развития, рано или поздно каждый человек задумывается о смысле жизни. Наиболее пытливые, как вы, например (авторы уверены: книгу с таким замысловатым названием мог приобрести лишь человек исключительно «продвинутой», любознательной и стремительно развивающейся), так вот, наиболее пытливые начинают этот смысл старательно искать. Бросайте. Немедленно, пока не втянулись. Вы ищете то, чего нет. Жизнь бессмысленна.

Можете с нами поспорить. Если вам интересно спорить. Если нет — примите это утверждение как аксиому. В тот момент, когда она станет частью вас, вы обнаружите чувство необыкновенной свободы и желание творить не только собственную жизнь и судьбу, но и сами законы жизни и судьбы. И мы вас уверяем — у вас уже не останется ни времени, ни желания заниматься поисками какого бы то ни было смысла, потому что с этого момента смыслы в своей жизни вы будете придумывать сами.

Глава IV.

Пространство СМЫСЛОВ

*«Если в мире все бессмысленно, – сказала Алиса, –
что мешает выдумать какой-нибудь смысл?»
Льюис Кэрролл «Алиса в стране чудес»*

В предыдущих главах мы уже неоднократно упоминали о пространстве смыслов, образе ожидаемого результата и их невероятной значимости в обозначенных процессах.

Вообще-то, в соответствии с логикой и той последовательностью, в которой мы обычно движемся по пути реализации проектов, эта глава должна была бы быть первой. Однако, мы не случайно, а вполне осознанно переходим к вопросу о смыслах только сейчас, предварительно заострив внимание на некоторых вещах, без которых глава о смыслах могла бы утратить всякий смысл. Слегка напомним о них, попутно закрепляя материал:

- основными характеристиками того, что набор каких-либо действий является проектом – это определенный результат, полученный за ограниченное время;
- результатами проекта являются внешний продукт и внутренние изменения человека (команды), отношений;
- изменения в результате реализации проекта не могут быть локальными, они в любом случае затрагивают все аспекты жизни в самом широком смысле;
- формируя образ ожидаемых результатов проекта, мы

закладываем базовые смыслы тех изменений, которые будут происходить в процессе реализации проекта.

Управленец (а особенно управленец собственной судьбой) в разрезе интегрального подхода должен быть не просто умным человеком. Он должен быть мыслителем. А мыслитель, как это не парадоксально, начинается не с мысли, а совершенно наоборот – с безмолвного наблюдения и созерцания. Само понятие «мыслитель» подразумевает покой, умиротворенность и философское видение мира. Кто-то подумает: «Какой может быть покой, если в процессе управления каким-нибудь большим и важным бизнес-проектом, «теряются», к примеру, два вагона с алюминием? Никакого умиротворения. Сплошной стресс» Тоже верно – ответим мы. Однако...

Мыслитель от просто умного человека отличается тем, что всегда в состоянии вернуться в начало, какую бы длинную цепочку умозаключений и действий ни выстроил. Он всегда возвращается к сути вопроса, к его смыслу. Просто умного человека увлекает сама возможность плавать по волнам размышлений, умозаключений, подтверждая их фактами, цифрами, высказываниями еще более умных людей. Вот только, к сожалению, это не всегда приводит к ожидаемому результату и может далеко увести от изначально заложенных смыслов. Мыслитель в состоянии удерживать суть, всегда возвращаться в начало и проверять все выводы на предмет того, как принятые решения, предложения и действия влияют на реализацию базовых смыслов и стратегических целей. Не уведат ли они в сторону? Не «выпячивают» ли они одну часть, «задвигая» другие, не менее важные? Не переключают ли они энергию команды на менее значимое в настоящий момент? Качества управленца-мыслителя, разумеется, предполагают ясность ума, свежесть восприятия, философскую умиротворенность и стрессоустойчивость. Каким образом вы все эти качества обретете (если, конечно, у вас их до сих пор еще нет) – ваш выбор, вариантов на сегодняшний день несчитанное множество.

Итак, задачи управленца заключаются в следующем: определить собственные базовые смыслы, создать условия (используя предлагаемые нами, например, технологии) для определения базовых смыслов по возможности каждым участником проекта, интегрировать все эти смыслы (через коллективную работу с матрицей управления проектами) и удерживать их в дальнейшем. Это важно, прежде всего, потому, что проект, утративший свой изначальный смысл, скорее всего, не принесет того результата, на который вы рассчитывали. Разумеется, любое проектное действие приносит, какой бы то ни было результат, но, если не удерживать генеральную линию – его базовые смыслы, периодически к ним возвращаясь в ходе реализации проекта, то, в лучшем случае, вас постигнет разочарование от потраченного впустую времени. В худшем – минусовый бюджет, разрыв с партнерами, банкротство и прочее, прочее, прочее... А такой исход вряд ли вас устроит.

А раз так, отбросив лень и предрассудки прежде, чем начинать куда-либо двигаться, определимся со смыслами. Их может быть несколько, и лежать они могут в разных плоскостях: образ ожидаемого результата оформляется для каждого субъекта-объекта проекта, то есть формируется система образов (для потребителей результатов проекта, участников проекта, руководителя, организации, ближайшего окружения и пр.). Все эти образы должны согласовываться между собой: так выстраивается экологичность целей проекта, они не должны друг другу противоречить, а в идеале – должны дополнять и усиливать друг друга.

Теперь по порядку. В главе, касающейся изменений, мы уже обрисовали схему, по которой можно сформировать многоплановый образ ожидаемого результата. По ней и двигаемся.

Во-первых, необходимо понять, зачем проект, о котором идет речь, нужен лично мне, что нового он принесет в духовном и материальном аспекте, какой опыт я намерен получить, каких партнеров приобрести и прочее, – все, что касается лично меня

и моих собственных эгоистических (в лучшем смысле этого слова) интересов. Когда вы проводите такую глубокую внутреннюю работу сами с собой, осознаете многогранные смыслы проекта, то начинаете чувствовать его энергию, его «сок», его движение, появляется чувство щемящего радостного предвкушения, «вырастают крылья» от открывающихся новых возможностей. Проект оживает, становится неотделимой частью вас самих. А вы сами начинаете чувствовать легкость и веселье – тот самый кураж, к которому так изысканно и технологично мотивируют современные маркетинговые приемы, большая часть которых носит манипулятивный характер. Заметим, между делом, что все технологии, построенные на манипуляциях сознанием и потребностями, неизменно ведут к разочарованию и потере энергии. Именно поэтому основное требование таких технологий – непрерывное обновление и создание новых «крючочков», за которые можно «цеплять» потребителя, членов команды проекта и партнеров. Принципиальное отличие интегрального подхода в том, что потребность (которая и является отправной точкой формирования образа ожидаемого результата) здесь идет от самого человека, а не навязывается ему извне.

Попутно дадим небольшую, но очень важную рекомендацию: не тратьте слишком много времени на эту работу (не более нескольких минут) и непременно записывайте результаты. Запомните: это важно!

Далее по такому же принципу двигайтесь дальше: определите, как проект отразится на ваших отношениях с самыми близкими людьми. И не мучайте себя вопросами типа: «зачем мне заниматься такой ерундой, при чем тут отношения и близкие, и почему я должен тратить на это время?» Просто делайте. Попробуйте, руководствуясь весьма разумным принципом: «лучше сделать и жалеть, чем не сделать и жалеть». Со своей стороны мы гарантируем результат, однако, пока вы сами его не получите – все равно не поверите в то, что простые вещи и, на первый взгляд,

нелепые шаги по формированию образов «накачают» ваш проект энергией, а жизнь наполнят смыслом. Хотите вы этого или нет, но каждый проект меняет вас, дает новый опыт, открытия, и, вполне возможно, разочарования (которые тоже являются опытом, между прочим).

Мы так настойчиво обращаем внимание на этот аспект, потому что интегральный подход в управлении проектом требует рассматривать, учитывать и «включать» все сферы жизни. Успех проекта в бизнесе и, при этом, испорченные отношения с близкими – это неуспех вашего главного проекта – жизни. Интегральный подход позволяет сбалансировать различные сферы, гармонизировать их между собой таким образом, чтобы каждая из них работала на ваш главный проект.

В-третьих, это ваши клиенты, партнеры, коллеги, конкуренты. Как скажется реализация вашего проекта на отношениях с ними? Что должно измениться, что каждый из них получит на выходе проекта? Что это за новая услуга, новый товар, новые отношения и ощущения, новый опыт и знания, которые в положительную сторону смогут изменить их жизнь?

В-четвертых, в-пятых, в-шестых и т.д. – это понимание того, что ваш проект даст географической территории, на которой осуществляется: району, городу, республике, области, стране, планете, наконец.

Управленец, который способен с такой высоты видеть и осознавать последствия реализации проекта, обречен на успех, поскольку все приведенные выше действия провоцируют включение закона резонанса на определенном уровне. Суть и эффект его заключаются в том, что при совпадении частот вибраций систем выделяется намного больше энергии, чем при простом сложении сил этих систем. Вспомните пример из курса физики средней школы, когда рота солдат идет по мосту: солдатам предписано не идти «в ногу», поскольку мост, который в состоянии выдержать вес не одной такой роты, может быть разрушен, если

частота шага солдат совпадет с частотой колебаний самого моста. Соответственно, если ваши намерения по поводу положительных изменений на той или иной территории совпадет с намерениями самой территории, чаяниями живущих на ней людей (клиентов, партнеров, коллег и пр.), то вы получаете дополнительную энергию, высвободившуюся при эффекте резонанса. Это еще называют синергией. Именно на этом физическом законе резонанса построены технологии вовлечения участников в процесс реализации проекта. Для успешности проекта нужен резонанс, совпадение частот всех участвующих систем. Чуть более подробно о резонансе и его роли в интегральном подходе мы еще расскажем в одной из следующих глав.

Хорошо, когда ты один. Как Робинзон Крузо, например. Сам себе задание придумал, сам выполнил, сам себя похвалил (ну, или поругал: все равно никто не слышит). Однако, кое-кто устроил мир так, что все самое лучшее в нем рождается в партнерстве. Дети, например. Но данным проектом управляет сама природа: она не доверила людям такой важный момент, подстраховалась, предполагала, что могут и не договориться... Можем. И не договариваемся. И рушатся прекрасные, придуманные, но не воплощенные нами воздушные замки, гаснут паруса, а на смену восхитительным мечтам приходит серое и унылое разочарование...

Но, довольно лирики. Попробуем устранить недоделки (или хитрые задумки?..) Всевышнего.

Итак, остросюжетная глава. Партнерство. Танцуют все.

Глава V.

Пространство отношений.

Партнерство

*«Единственная настоящая роскошь –
это роскошь человеческого общения.»*

Альберт де Сент-Экзюпери «Планета людей»

Отношения – вещь тонкая. В некоторых эзотерических опусах встречается предположение, что все мы, встречающиеся друг с другом в жизни, некогда, за ее пределами, заключили договор о сотрудничестве. Другими словами – контракт, результатом которого станет взаимное обогащение, обретение новых качеств или что-то еще. Все это, разумеется, спорно, потому как недоказуемо. Но в голову приходит масса жизненных историй, которые доказывают, что самые «неудобные» люди в нашей жизни сыграли в ней наиболее ценную роль. Помните монолог Нади из фильма Меньшова «Любовь и голуби»? «Ну и пусть будет, что она была, разлучница наша, Риса-писа твоя. Знать, не беда это была, когда вот как мне все показала: как я тебя люблю, как ты меня любишь, какие дети у нас с тобой хорошие...»

С точки зрения интегрального подхода абсолютно все люди, встречающиеся нам на пути реализации проекта – партнеры. Партнером является даже полусонный водитель большегруза, за которым вы вынуждены тащиться, не имея возможности обогнать, когда торопитесь на важное совещание. Удерживая базовые смыслы, покой, радость и умиротворенность, управленец-мыслитель ВСЕГДА И ВЕЗДЕ появляется ВОВРЕМЯ. Это не значит, что он не опаздывает и не ошибается. Это значит, что все происходит правильно и именно тогда, когда нужно. И главные спутники, помощники и друзья в этом процессе – ваши партнеры.

Проект, реализуемый в условиях равноправного партнерства – это более высокая планка роста (в профессиональном, личностном, коммуникативном плане), по сравнению с проектом, в котором люди, участвующие в процессе, для руководителя – фигуры на шахматной доске. Разумеется, мы несколько не умаляем эффективности стратегического манипулирования, при котором управленец-руководитель точно знает, чего хочет и жестко ведет команду к собственным целям, отбрасывая все, способное помешать их реализации. Мы говорим только о том, что предложенный нами подход задает эволюционно более высокую планку, обеспечивает многоплановую эффективность и сохраняет (а также развивает) отношения, внутреннее состояние и общий позитивный фон.

Несколько слов о **принципах** партнерства в интегральном подходе.

Исходя из природных законов, подобное, притягивая подобное, рождает нечто новое, на порядок более прогрессивное, потенциальное и прекрасное. Полноценное партнерство – это взаимообогащение на всех уровнях и во всех областях. И это взаимообогащение – единственно верная и прочная основа строительства партнерских отношений.

В практике авторов огромное количество проектов, не

реализованных именно по причине неудачного партнерства. Особенно ярко это проявляется в бизнесе: встретились, договорились, принялись за дело. Все получается. «Одеялко» растет. И вот когда это «одеялко» вырастает до значимых размеров, партнерство заканчивается и начинается поединок: кто его сильнее на себя наматывает. При грамотно составленном партнерском договоре в данном случае можно сохранить бизнес. Но не более. Чем может в результате закончиться такое сотрудничество как для отношений, так и для общего успеха предприятия – объяснять излишне.

В подавляющем большинстве методической литературы, касающейся управления проектами, вопросы партнерства рассматриваются весьма линейно и ограниченно: выбирайте партнеров правильно (в соответствии с такими и такими параметрами). Мы категорически «за» разработку и подписание партнерских соглашений, составление карты заинтересованных сторон, разнообразные формы разрешения конфликтов и прочие готовые, отличные и действенные методы партнерского взаимодействия. Пользуйтесь с удовольствием. Однако, ни все эти способы вместе взятые, ни каждый по отдельности не дают 100% гарантии сохранения (а речь там идет именно о сохранении, а не о взаимообогащении) партнерских отношений. У нас на эту тему своя и принципиально новая точка зрения.

Первое. Мы «притягиваем» в свою жизнь партнеров в соответствии с собственным заказом на изменения.

Человек, оказавшийся рядом с вами в той или иной жизненной ситуации, обладает ИДЕАЛЬНЫМ для вас набором партнерских и человеческих качеств для решения поставленных вами задач. Примите его в свою жизнь с удовольствием и благодарностью.

Второе. Приготовившись принимать блага мира, будь так же готов и отдавать.

Во всех своих аспектах понятие ПАРТНЕРСТВО имеет две стороны (условно считаем, что партнеров – двое, если больше – то три и так далее): две доли вложений, две доли в прибыли (либо

другом получаемом результате), две доли ответственности. Так вот, исходя из этого, четко усвоим следующее:

1. Вложения **ДЕЛЯТСЯ** на двоих. Доля собственных вложений партнера в проект прямо пропорциональна получаемой доле собственной выгоды.

2. Ответственность **УМНОЖАЕТСЯ** на двоих. Удерживая только собственные задачи, находясь по отношению к партнеру в позиции потребителя, вы рискуете судьбой всего проекта, а, соответственно, и решением своих личных задач.

Третье. Малейшее напряжение в партнерских отношениях – это сигнал: «Приготовились. Собрались. Выходим на новый качественный уровень!»

Новый уровень, кстати, был заявлен вами же, однако, для того чтобы понять и осмыслить, чему именно учит сложившаяся ситуация, необходимо иметь некоторые инструменты:

- полное благодушное принятие ситуации;
- способность быть искренним по отношению к самому себе;
- терпение и стрессоустойчивость;
- ну и хоть капельку способности к логическому анализу.

Показателями, критериями того, что вы все поняли и сделали правильно, станут внутренняя радость (не путать со «злорадством») прилив сил и энергии, желание двигаться дальше и укрепление партнерских отношений.

Четвертое. Договаривайтесь.

Не требует комментариев.

Приятно все-таки иногда взять и покомандовать... Строгим авторитетным голосом с высоты своего трона раздать ценные и очень ценные указания. Сурово повести бровями: все ли млеют от бескрайнего уважения и почитания? Убедиться и отпустить трепещущих подчиненных к своим рабочим местам...

Было бы, наверное, смешно, если бы во многих жизненных ситуациях мы зачастую не управляли бы своей судьбой по такому же бестолковому принципу: любимся собственной сверхзначимостью, не замечаем важных мелочей, обижаем тех, кто рядом... А в сущности, все довольно просто: шагай себе весело по увлекательной дорожке жизни, придумывай смыслы, воплощай их в жизнь, радуй и поддерживай всех, кто тебя окружает.

Мы же предложим несколько простых и очень простых приемов, которые обеспечат вам максимально эффективную прогулку.

Глава VI.

Организационно- координационное пространство

*«Принцип шестеренки: чтобы повернуть другого,
надо самому повернуться.»
П. С. Таранов¹³*

Организационно-координационное пространство проекта определяется его управлением. Основная задача здесь – собрать воедино все мероприятия, события, действия по достижению главной цели проекта и обеспечить их своевременное и качественное исполнение. Традиционно эту задачу выполняет координатор проекта (исполнительный директор проекта и пр.), который владеет всем спектром информации и соответствующими полномочиями.

Управление с точки зрения интегрального подхода имеет довольно ощутимые отличия от общепринятых на сегодняшний день методов и стилей. Об этих отличиях и поговорим.

На самом деле, предлагаемый нами подход используется многими управленцами, и зачастую неосознанно. Это называется

¹³Российский и украинский ученый и публицист, автор книги «Управление без тайн»

интуитивным управлением. Довольно внушительная часть современных руководителей (особенно в бизнесе, когда от решения иногда зависит жизнь компании), принимая управленческие решения, опираются вовсе не на академические стандарты, а на некоторые неосознанные вещи: профессиональное чутье, ощущения и, как ни странно, оказываются правы.

Наша задача – показать ключевые моменты интегрального подхода в управлении для тех, кто не привык рассчитывать на интуицию и для тех, кто намерен осознать и структурировать интуитивные аспекты своей деятельности для того, чтобы управление стало еще более эффективным.

Разумеется, нам не удастся осветить этот сложный вопрос во всей его широте и многогранности. Мы расскажем лишь о том, что активно используем на протяжении многих лет и что гарантированно дает результат.

Контроль и управление

*«Контроль – это не управление»
Дуглас Коулсенд «Поколение X»*

Что называется, почувствуйте разницу... Определим понятия.

Контроль – это проверка кого-либо или чего-либо, наблюдение за кем-либо или чем-либо с целью проверки.

Управление – действие от глагола «управлять». Управлять – править, давая ход, направление.

Разница очевидна. Ключевым моментом, с точки зрения той темы, которую мы исследуем, в первом случае являются изначально заданные параметры и наблюдение за реализацией проекта в четком соответствии с ними. Во втором – наблюдение, отслеживание, осознание препятствий и трудностей, корректировка направления движения в процессе реализации проекта. И тот и другой моменты

имеют исключительную важность, при условии их гармоничного сочетания. В качестве примера приведем процесс воспитания ребенка: один только тотальный контроль и навязывание собственных убеждений вряд ли помогут вырастить из него самостоятельного и ответственного человека, способного творчески мыслить, принимать решения, отвечать за свои поступки. С точки зрения интегрального подхода, проект – как ребенок своего управленца-родителя: требует внимания, любви и заботы в куда большей степени, чем жесткого контроля, без которого тоже, разумеется, не обойтись.

Управленец-мыслитель, управленец-интегратор способен не просто знать где, когда, зачем и почему он принимает те или иные решения – он должен чувствовать, когда достаточно проконтролировать, а когда – управлять процессом. Если принять во внимание тот факт, что, формируя многоплановый образ ожидаемого результата проекта, мы рассчитываем на изменения в весьма масштабных системах, то именно управление становится основным и универсальным способом действий в организационно-координационном пространстве проекта.

Особенно это важно, когда речь идет об управлении человеческими ресурсами и прочими социальными процессами: в данном случае не только более эффективно, а даже необходимо заменить контроль на анализ деятельности, анализ стечения обстоятельств, целенаправленное внимание и принятие соответствующих решений. То есть – на управление. Особенно важный аспект: управленцу необходимо уметь видеть весь проект в целом, направлять свое внимание на каждый участок, замечать и учитывать мелочи, которые могут многое рассказать о происходящих внутренних процессах, невидимых с точки зрения обычного контроля.

Это умение – управленческое внимание – собственно, и называют управленческой интуицией. Развить его можно посредством непрерывного наблюдения за своими чувствами и эмоциям, анализируя и складывая в единую картинку разрозненные пазлы ситуаций и событий.

Основные принципы управления в интегральном подходе

*«Из мелочей складывается совершенство.
А совершенство – это не мелочь»*

В одном из многочисленных и крайне разнообразных пособий по управлению мы прочли такую фразу: «Уметь освободиться от бремени мелочей – вот существеннейшее качество для руководителя». Сознательно не станем указывать источник, поскольку с точки зрения интегрального подхода – мелочей, в том понимании, что приведено в данном антиафоризме, не существует вовсе: каждый шаг, каждое событие, успех и неудача несут в себе внутренний смысл, подсказки и рекомендации к действиям.

Разумеется, каждый управленческий стиль и подход имеет право на существование, несет в себе смысл и дает локальную эффективность. Каждый выбирает по себе не только «женщину, религию, дорогу», но и стиль управления тоже. Поэтому, возможно, далеко не каждый, прочитав наши очерки, возьмет на вооружение те приемы и методы, которые мы предлагаем. Тем не менее, обозначим несколько основополагающих принципов, которые лежат в основе управления с точки зрения интегрального подхода.

1. Суть управления – удерживание смыслового поля проекта

У рядового участника проекта, разумеется, нет задачи удерживать глубокие и далеко идущие смыслы и цели. Достаточно того, что он будет работать в соответствии с собственными. Чего не скажешь об управленце: в его компетенции и под его ответственностью находится все смысловое поле проекта в целом. Удерживая его, наблюдая за

движением, выстраивая логические цепочки возможных вариантов развития событий и экспертирование их на предмет соответствия заявленным целям – одна из важнейших задач руководителя проекта. Почему мы обращаем особое внимание на этот, на первый взгляд, очевидный момент? Потому что, как показывает практика, череда разнообразных непредвиденных событий, заикливание на мелких неудачах или просто рутина зачастую уведат проект далеко в сторону от обозначенных смыслов и заявленных целей. Очень важно постоянно возвращаться в исходную точку – туда, где были обозначены потребности и запланированы изменения – то есть к базовым смыслам проекта.

2. Любое проектное действие само по себе является проектом и требует, соответственно, проектного подхода: анализа ситуации, планирования, реализации и анализа деятельности.

Итак, четко и грамотно сформулировав цели проекта, мы составляем план работ по достижению этих целей. Затем – так называемую «дорожную карту» событий и мероприятий¹⁴.

У каждого из обозначенных событий есть свой собственный смысл и свои задачи, которые работают на достижение основной цели. И каждое такое событие-мероприятие необходимо рассматривать как отдельный проект, который требует управления.

К примеру, организация создает отдельную структуру, в которую решено выделить специфические услуги. Сформирована проектная группа, определены стратегические и текущие цели, сформулированы требования к команде проекта, проведен конкурс, отобраны необходимые специалисты, намечены сроки проведения презентации новой структуры. Таким образом, внутри большого первоначального проекта появился подпроект – проведение презентации. Само по себе это событие – мероприятие

¹⁴План работ – это подробное описание видов работ, мероприятий с указанием сроков и ответственных специалистов. План работы может писаться для каждого этапа (блока) проекта отдельно или на конкретный период времени (неделя, месяц, квартал и т.д.).
«Дорожная карта» – описание этапов (блоков) проекта со сроками их выполнения, ожидаемыми результатами, партнерами-соисполнителями.

внутри проекта. Но это событие становится отдельным проектом, управление которым складывается из тех же составляющих, что и основной проект. То есть, мы вновь начинаем с формулирования поля смыслов, определения образа ожидаемых результатов, постановки цели, поиска идей для ее достижения, составления плана мероприятий, определения ответственных и сроков промежуточного и окончательного контроля. И вновь не обделяем своим вниманием такую важную составляющую, как анализ ситуации и анализ деятельности. Кроме такого очевидного подпроекта, мы предлагаем рассматривать с обозначенной точки зрения любое проектное действие или жизненную ситуацию. И если в теории это кажется вам несколько утомительным нагромождением лишних шагов, предваряющих решительные действия, то, начав использовать подобную систему на практике, вы очень скоро поймете, что на самом деле она экономит время, сберегает силы и в итоге оказывается весьма эффективной.

3. Все события, люди, случайности и неудачи – являются ресурсной базой проекта

Тему случайностей мы уже несколько раз поднимали и говорили о ней достаточно подробно. Выделяем ее в отдельный пункт лишь для того, чтобы еще раз напомнить, что любой проект и жизнь в целом – это совершенная череда закономерностей, которые нужно лишь постараться осознать как бесценный ресурс.

Именно поэтому **ресурсное пространство** проекта мы не выделяем в особую главу: сложно втиснуть в ее рамки бесконечность Мироздания со всем ее необозримым потенциалом. Стараясь провести эту мысль «красной нитью» по всему нашему пестрому повествованию, мы, в результате, остались без целой главы. Но лишь для того, чтобы поставить своеобразный акцент на мысли о безграничности ресурсной базы, сопровождающей даже самый крошечный проект.

Чуть подробнее все же остановимся на роли событий в процессе управления проектами. С точки зрения интегрального подхода, разумеется.

РОЛЬ СОБЫТИЙ

«Случайными кажутся события, причины которых мы не знаем»

Делюкрий

События – это кирпичики проекта, внутривнутрипроектная единица. Когда мы говорим о событиях, то подразумеваем все: от тщательно спланированных мероприятий, ежедневных планерок, экстренных совещаний до «внештатных ситуаций», непредсказуемых поворотов и случайных моментов. Все вышеперечисленное, как мы уже упоминали, является отдельными проектами внутри проекта, и, соответственно, требует к себе ничуть не менее серьезного внимания, чем весь проект в целом.

Остановимся на наиболее остром и спорном моменте: проведении совещаний.

Проведение организационных совещаний требует особого управленческого умения. Зачастую, отсидев пару-тройку часов бестолкового переливания «из пустого в порожнее», участники указанного мероприятия сетуют: «Только зря время потратили», «И зачем нас всех нужно было собирать?», «Теперь вообще непонятно, что дальше делать...», «После такого совещания совсем руки опустились, кому нужно все то, что делается?» и прочее, и прочее. Знакомая ситуация? Как же создать внутри организационного совещания условия для развития команды и самого проекта? Как сделать их эффективными: минимум временных затрат и максимум полезности для каждого?

Ответ прост: применить интегральный подход, то есть учесть, что совещание – это отдельный проект и в нем присутствуют все обозначенные проектные пространства. Первое – смысловое. Определяем основной смысл и задачи совещания, формулируем

образ ожидаемого результата, обозначаем внутренние и внешние задачи: внешние – для участников, внутренние – для руководителя.

Таким же образом рассматриваем остальные пространства управления проектом: совещание должно «сработать» на дальнейшее формирование и обучение команды, на развитие отношений внутри команды, с партнерами проекта, со специалистами головной организации, выработку правил и традиций (кадрово-командное пространство, оно же – пространство отношений и партнерства). Могут возникнуть серьезные корректировки в инструментах и технологиях реализации проекта (методологическое пространство). Само совещание должно быть подготовлено организационно – время проведения совещания согласовано, место проведения свободно, у каждого участника есть ручка и блокнот для записей, в наличии общий план работы и другие материалы проекта. На совещании есть протоколист, который записывает итоговые решения и оформляет их протоколом (организационное пространство). Иногда для проведения организационных совещаний требуются отдельные информационные и финансовые ресурсы, более тщательная предварительная подготовка. Тогда заранее готовится повестка совещания, определяются темы и выступающие, готовятся презентационные материалы и оборудование для демонстрации. Составляется отдельный план подготовки такого совещания, определяется его смета. И, конечно же, заранее определяется необходимость освещения результатов совещания для внутренних и внешних информационных источников.

Детальная проработка намеченного совещания по предложенной схеме дает гарантированный результат: время не будет потрачено впустую, даже десятиминутная организационная встреча, тщательно спланированная, даст куда больший эффект, чем полуторачасовое растрачивание сил.

Мы так подробно остановились на этом моменте для того, чтобы показать принцип отношения руководителя к любому событию проекта.

«Долго запрягать — быстро ехать», — отличный эпиграф, выражающий общую концепцию интегрального подхода. Хотя, ради справедливости, нужно бы отметить, что длительная и тщательная подготовка перед стартом и в любом другом подходе обеспечивает максимальную легкость и скорость прохождения препятствий на пути к цели.

Подготовка пройдена. И если до этого мы шли, то теперь — побежали. Итак...

Глава VII. Еще четыре пространства

Четыре следующих пространства мы объединили в одну главу не потому, что они менее значимы или менее объемны. Когда вы будете прорабатывать их в своих исследованиях и планировании – вам это станет совершенно ясно. Мы же собрали их под одним заголовком лишь для того, чтобы показать ракурс нашего восприятия, наш взгляд на привычные и понятные вещи. По каждому из разделов этой главы существует масса полезной и очень интересной литературы, которую вы сами сможете подобрать по своему вкусу и усмотрению. Либо НЕ подобрать, если вам это не нужно, что вполне вероятно – ведь иногда человеку достаточно лишь слегка прикоснуться к какой-либо теме для того, чтобы заключенная в нем информация начала «разворачиваться», причем именно в том виде, какой ему сейчас необходим. Вот как раз в этом, на наш взгляд, заключена главная тайна и ценность образовательного пространства.

Образовательное пространство проекта

*«Нет необходимости что-либо привносить человеку извне,
но необходимо вырастить, выявить то,
что он имеет заложенным в себе самом в зародыше,
указывая значение всего существующего»
Ян Амос Коменский*

Слова «уроки», «образование» и прочие, с ними употребляемые, у большинства наших граждан, как правило, вызывают легкую судорогу. Обсуждение недостатков современного российского среднего образования уже даже становится скучным. Но мы, слава Богу, не о том. Образование, с нашей точки зрения, это не только и не столько «накачивание» новой информацией, навыками, знаниями и умениями (хотя это, разумеется, никто пока не отменял – все это вещи крайне полезные и очень нужные), сколько формирование собственного «Я» – раскрытие своих «уникальностей», удивительных качеств, свойств, умений и знаний – тех, что заложены в каждом человеке изначально. На сегодняшний день мы не осознаем и тысячной доли тех возможностей, которые у нас действительно есть от природы. Что нам мешает раскрыть их? Или хотя бы начать с удовольствием этим заниматься? Только одно – не совсем точное определение слова «образование» с прикрепившемся к нему «хвосту» толкований, штампов и ярлыков. По-настоящему образование не имеет пределов и границ, как бы ни старались мы классифицировать детей по способностям, потребностям и возможностям – практика показывает, что они безграничны: нужно лишь немного внимания, любви и терпения. И осознание того, что каждое человеческое

«Я» – совершенное творение, заключающее в себе миллиарды гигабайт удивительных знаний на все случаи жизни.

Образование – это инструмент выращивания в человеке собственно человека, процесс вспоминания им своего предназначения. Этот процесс происходит в течение всей жизни, без ограничений школьными и институтскими годами. Чем более сознательный образ жизни ведет человек, тем более эффективно протекает у него процесс внутреннего образования.

Таким образом, процесс образования – непрерывный процесс, сопровождающий человеческую жизнь, а значит, мы не можем не использовать этот мощный инструмент при реализации проектов. Это пространство необходимо выстраивать как внутри команды проекта, так и в поле клиентов, партнеров, даже конкурентов. Посредством образовательного пространства можно решить многие сложные вопросы, снять напряжение непонимания, выстроить продвижение проекта, процесс продажи услуг и товаров. Те управленцы, которые имеют дерзость реализовывать масштабные проекты на уровне страны, планеты, не обходятся без массового просветительства. Присмотритесь внимательнее к тому, на чем построена телевизионная реклама. Коротенький слоган «Управляй мечтой», всем известной автомобильной компании, к примеру, помимо переносного значения (призванного привлечь внимание потребителя к товару, воздействовать на его амбиции и проч.) несет и прямое значение, образовательное.

«Встроенная» в процесс реализации проекта образовательная идея или мысль может решать некоторые, изначально заложенные в базовых смыслах проекта, задачи.

Планируя процесс реализации проекта, неплохо бы было отдельно выделить мероприятия, суть которых – образование. К примеру, отдельную программу обучения команды проекта, мероприятия по командообразованию, ряд образовательных мероприятий для стратегических партнеров проекта и так далее. Организация коллективного или индивидуального образовательного процесса в

рамках реализации проекта – отличный инструмент для управленца, желающего получить максимальную эффективность.

При таком подходе и понимании важности образовательного процесса в реализации проекта, можно найти огромные незадействованные ресурсы. Такие решения в ТРИЗе (Теория решения изобретательских задач) называются идеальными решениями: когда для решения новой задачи не требуются дополнительные ресурсы. Именно этот потенциал заложен в образовательном пространстве.

Методологическое пространство проекта

Резонанс – это любовь

Кратенько разберемся с понятиями. Что такое методология? Чем она занимается? Методология определяет общие концептуальные принципы построения деятельности. Далее на основании методологии разрабатываются технологии. Потом подбираются инструменты для реализации. То есть методология – это главный принцип, по которому «работает» проект. Методология интегрального подхода сводится к одному единственному принципу – принципу резонанса¹⁵. Резонанс в переводе с латыни – «откликаюсь». Глубоко физический термин в процессе управления проектами – не случайность. Собственно, физические законы

¹⁵Резонáнс (фр. resonance, от лат. resono – откликаюсь) – явление резкого возрастания амплитуды вынужденных колебаний, которое наступает при приближении частоты внешнего воздействия к некоторым значениям (резонансным частотам), определяемым свойствами системы. Увеличение амплитуды – следствие резонанса, а причина – совпадение внешней (возбуждающей) частоты с внутренней (собственной) частотой колебательной системы. При помощи явления резонанса можно выделить и/или усилить даже весьма слабые периодические колебания. Резонанс – явление, заключающееся в том, что при некоторой частоте вынуждающей силы колебательная система оказывается особенно отзывчивой на действие этой силы.

в равной степени работают на всех уровнях, в том числе и на социальном. Если не вдаваться в научные размышления по поводу того, как именно все происходит и описать принцип простыми словами, то получается буквально следующее: при условии резонанса, то есть совпадения вибраций, количество энергии (а в нашем случае – энергии, направляемой на реализацию проекта и его базовых смыслов, то есть – энергии успеха) многократно увеличивается. Что, в свою очередь, гарантирует не только максимальную эффективность, но и так желанные нами гармонию отношений, кураж и веселье.

Теперь двигаемся по нашей старой схеме: в первую очередь необходим резонанс с самим собой, то есть «отклик» самого себя на самого себя, свои потребности и желания. Далее – коллеги, команда, партнеры. Все существующие на сегодняшний день тренинги командообразования построены именно на принципе резонанса – включения коллективной энергии для достижения корпоративных (а попутно, как мы уже знаем, и личных) целей. Резонансных технологий на сегодняшний день достаточно. Приведем одну – уникальную и универсальную, технологию, способную интегрировать за весьма короткое время мнения огромного количества людей, попутно «включая» эффект резонанса.

Интегратор АТФ¹⁶

*«Будем продвигаться к цели
маленькими группами по веселью миллионов»
Талгат Акбашев*

Цель технологии: интегрировать видение (мнение) коллектива

¹⁶Авторство технологии принадлежит Т.Ф. Акбашеву, отсюда и его название

людей (на примере создания образа ожидаемого результата проекта)

Количество участников: технология не ограничивает количество участников.

Каждый участник имеет блокнот и ручку.

Алгоритм действий:

1 задание. Сформулировать и записать на листке бумаги образ ожидаемого результата (в задании может быть как один пункт, так и несколько, в зависимости от ситуации). Это будет личное видение каждого участника процесса. Время выполнения – не более 3-4 минут на каждый пункт.

2 задание. Выбрать себе партнера. Интегрировать два индивидуальных продукта. То есть создать в процессе обсуждения новый образ, который не исключает и не утрачивает индивидуального видения, а объединяет два индивидуальных продукта по принципу интеграции.

3 задание. Созданная пара выбирает партнерскую пару. Далее в образовавшейся «четверке» интегрируются два коллективных продукта.

4 задание. В «четверках» определяется делегируемый, который объединяется с делегируемым другой «четверки», и в процессе обсуждения создается новый коллективный продукт.

В зависимости от количества участвующих алгоритм повторяется до момента создания единого интеллектуального продукта.

Мы привели технологию в сокращенном варианте. Для того, чтобы понять и прочувствовать ее эффективность, необходимо хоть раз поучаствовать в обозначенном процессе. Либо попробовать отработать ее самостоятельно со своей командой.

Пространство безопасности

«Если не уверен в безопасности, считай, что опасность существует реально»

Правила морского судоходства

В классическом варианте, то есть, когда речь идет о реализации, к примеру, бизнес-проекта, пространство безопасности – это, прежде всего, правовое поле. То есть юридическая база, определяющая законность тех или иных действий. Простыми словами: как бы сделать так, чтобы у нас все было и нам за это ничего не было? Если же рассматривать это пространство с более высокой точки, более широко и объемно – то речь идет уже об общей безопасности: предупреждение рисков, комфортный выход из нежелательных ситуаций и минимальные нежелательные последствия каких-либо действий.

Вряд ли имеет смысл говорить здесь о правовых аспектах и обо всем, что с ними связано. А вот безопасности реализации проекта в целом, в нашем, разумеется, понимании, мы посвятим несколько строк.

Жизнь — игра

*«Ведь все взрослые сначала были детьми,
только мало кто из них об этом помнит»
Антуан де Сент-Экзюпери,
Книга «Маленький принц»*

С самых древних времен великие мыслители и пророки тщетно призывают человечество не относиться к жизни слишком серьезно. Кто-то из них сравнивал жизнь с театром, кто-то жил в бочке, демонстрируя истинные ценности, но легкость отношения к жизни, ее событиям, трудностям и преградам так и не прижилась у утомленного самим собой человечества. А ведь именно легкость и ненавязчивость по отношению к жизни как раз и обеспечивает максимально возможную защиту от неприятностей. Культивирование напряжения и неприятия (а так же осуждение, гнев, раздражение) по какому бы то ни было поводу не дает никакого положительного результата, напротив – перекрывает потоки (информации, энергии, чувствования и интуиции) и усугубляет и так не самым лучшим образом складывающуюся ситуацию.

В процессе жизни или реализации проекта частенько наступают такие моменты, когда мы перестаем что-либо понимать. Все, казалось бы, правильно сделали, внимательно проанализировали, тщательно спланировали. А тут – раз – и «тупик». Раз за разом сталкиваясь с «тупиковыми» ситуациями, мы получаем стрессы, теряем силы, интерес и вдохновение. Пропадает «куражинка», и двигаться дальше провоцирует единственный мотив: «надо». А все потому, что излишняя серьезность, заикленность на неудачах, гнев, раздражение, осуждение и прочий бессмысленный и бестолковый негатив наглухо закрывают, казалось бы, так широко и настежь распахнутые двери.

Обратим свой взгляд на детей, чья жизнь в захлапленном стрессами социуме еще не успела лишиться простых, данных природой, способностей: легкости восприятия любой жизненной ситуации и азарта к игре, то есть свободы и творчества, бесстрашного и захватывающего желания жить. Хоть на миг, хоть на час в день становитесь детьми и играйте в жизнь как в увлекательную игру. В конце концов, ведь и правда, с точки зрения бесконечной и вечной Вселенной – человеческая жизнь – короткий миг, стоит ли тратить его на усталость, разочарования и битвы с самим собой?

Для примера остановим внимание на двух несвойственных детям, вещах: лени и зацикленности на цели. Именно они, как показывает практика, становятся наиболее частыми «тормозами» на пути реализации проекта.

Итак, цель сформулирована позитивно, есть четкий образ ожидаемого результата, уверенность в его достижимости, ощущение возможности, приятное предвкушение, понятны действия и инструменты решения. Начинаем двигаться по намеченному плану и... Ничего не получается... Знакомая ситуация? За ней, кстати, следует разочарование, которое впоследствии становится одним из основных барьеров на пути к какому бы то ни было успеху.

В чем причина?

Причины две.

Первая – лень. Рассмотрим детальнее. У вас уже есть положительный опыт реализации проектов. Соответственно – есть апробированный, надежный (как вам кажется) инструмент. Лопата, например. Буквально на днях вы вырыли ей прекрасную траншею. А сегодняшняя задача – вырыть траншею быстро и под особым углом. Вы отключили мозг, взяли свою лопату и:

- а) перестали развиваться как управленец;
- б) встали на путь провала проекта (потому что, простите, упашетесь);

в) вам стало скучно жить (кстати, вот в этот момент обычно и начинают искать смысл жизни).

Мир меняется стремительно. Каждая новая задача эволюционно выше предыдущей (даже если на первый взгляд так не кажется). Пытаясь решить НОВУЮ задачу СТАРЫМИ методами, мы попадаем в ловушку, расставленную собственной ленью.

Для КАЖДОЙ новой задачи нужен НОВЫЙ инструмент (ну, в крайнем случае, модифицированный старый): в процессе управления проектами ВСЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ КАК В ПЕРВЫЙ РАЗ. Не важно, что за плечами не один реализованный проект и огромный склад инструмента. Лень может подсунуть не самый эффективный из них. Или еще хуже – спрятать самый нужный. Кроме того, вашим коварным врагом становится не только лень, но еще и излишняя самоуверенность типа: «плавали – знаем». А фарватер может неожиданно и непредсказуемо измениться так, что судно посадишь на дно, а то и айсберг зацепишь... Так что руки в ноги – и за работу: проявляем ИНЖЕНЕРНОЕ ТВОРЧЕСТВО! В соответствии с целью выбираем (создаем) уникальный набор инструментов (событий, мероприятий, действий) для реализации конкретного уникального проекта (или уникальной части уникального проекта).

Иллюстрация

Мы (речь об авторах) как-то задумали проект: написать книгу «Интегральный подход в управлении проектами». Сформулировали цели, поставили задачи. За плечами одной из нас – огромное количество реализованных проектов самых разных масштабов. В кейсе другой – кипа написанных книжек, брошюрок, методических разработок. Потерли в предвкушении ладошки и взялись за дело. Составили план, разложили информацию по главам. Открыли чистый лист и написали: «Глава первая» – все как обычно,

ничего нового. Прошел месяц. В первой главе не прибавилось ни слова. «Что-то здесь не так...», – подумали мы и поставили промежуточную цель: найти новый, доселе нами неизведанный способ (читай – инструмент) написания книги. Ответ нашел нас на кухне за чашкой чая: обсуждая совершенно не относящуюся к управлению проектами тему, мы сделали пару открытий, которыми нам смертельно захотелось поделиться со всеми. Оказалось, что к управлению проектами открытия имели самое непосредственное отношение. Так началась наша книжка. С середины. И заморачиваться на том, чтобы писать ее с начала мы не будем. Пусть пишется, как хочет. Имеет право. Потом мы все соединим. И это тоже будет весело.

Причина вторая – наша привязка и зацикленность на цели.

Цель стала нашим ВСЕМ, она поглотила нас целиком, сожрав мозг и вытеснив нас самих из нас самих... Мы уже не представляем своей жизни без ее достижения. Это становится навязчивой идеей и смыслом нашей жизни. Мы стали рабом поставленной цели, утратили свою СВОБОДУ. А цель утратила смысл своего существования, потому что задумана была как ИНСТРУМЕНТ личного и профессионального роста, кайфа, куража и веселья.

Конечно, любой руководитель мечтает о таких сотрудниках, у которых работа – смысл жизни. Но в этом же кроется и основная опасность – работник, который ставит цель выше самого себя, опасен не только для себя самого, он может нанести неожиданный и зловещий удар по судьбе реализуемого проекта. Его состояние, его работоспособность уже не зависят от него самого. Появляется огромное количество факторов возможного негативного влияния на результат, так как в достижении любой цели задействовано множество связей и отношений. Когда мы «привязаны» к цели, когда нет явной сверхзадачи, мы болезненно воспринимаем любое изменение исходных параметров, критериев оценки результата, у нас повышается уровень стресса, снижается устойчивость. Целью

нельзя подменять смысл. Необходимо, чтобы была постоянная готовность к изменениям во имя нового качества.

Итак, фиксируем – четко видим и чувствуем образ ожидаемого результата, его достижение нам важно и нужно, но мы не привязаны к нему. Удерживаем в сознании следующее утверждение: это МЫ объезжаем строптивую кобылку-цель, а не она уносит нас в дикие прерии.

Разумеется, все вышесказанное применимо лишь в том случае, если вами **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** была четко сформулирована цель и грамотно поставлены задачи. Кроме того, авторы не претендуют на истину в последней инстанции, и, если кроме двух обозначенных причин вы найдете еще с десяток, мы будем только счастливы: наша цель достигнута – в вас заработало **ИНЖЕНЕРНОЕ ТВОРЧЕСТВО** и проснулась **СВОБОДА**.

Информационное пространство проекта

*«Кирпич ни с того ни с сего никому и никогда
на голову не свалится.»*

Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита»

Информационное пространство с точки зрения **ЛЮБОГО** подхода в управлении проектами – это интернет, ТВ, книги, журналы, методическая литература, разного уровня осведомители и прочее, прочее, прочее. Информационное пространство с точки зрения **ИНТЕГРАЛЬНОГО** подхода – весь мир, включая вас самих. То есть упавший на голову кирпич, с нашей точки зрения, совершенно однозначно является источником информации. А вот какой именно – может

знать только тот, кому именно на голову он упал. И это не шутка. Один из наших знакомых и очень успешных предпринимателей (а так же прекрасный семьянин, отец и вообще мужчина, приятный во всех отношениях) сказал так: «читайте знаки, они повсюду». И это, заметьте, утверждает не седобородый звездочет, зарывшийся от мира в своих древних трактатах, а вполне серьезный управленец, бизнесмен, то есть очень деловой человек.

Мир ежедневно и ежечасно посылает нам знаки, то есть – передает информацию, причем именно в таком виде, в котором мы можем ее «прочитать». Нужно только стать чуть внимательнее и научиться принимать сигналы свыше – точнейшую и самую проверенную информацию, которая только может быть. А для этого необходима практика, так что – читайте знаки, они повсюду.

И напоследок «Законы информации Спенсера»:

1. Каждый руководитель может принять решение, располагая достаточной информацией.
2. Хороший руководитель способен принять решение, располагая недостаточной информацией.
3. Идеальный руководитель способен принять решение, не зная решительно ничего.

Вот теперь, наверное, все. Вернее так: все только начинается. Возможно, наша книжка поможет вам в увлекательном управленческом путешествии, может быть даже даст ключи к некоторым вопросам собственной судьбы и личного роста. Допускаем и то, что вы забросите ее на верхнюю полку книжного шкафа, чтобы никогда больше не достать. Как бы то ни было, мы рады, что сейчас вы держите ее в руках и именно на этой — почти последней странице. Удачи вам во всех проектах, но главное — удовольствия, куража и веселья в главном, который называется — ЖИЗНЬ.

ЭПИЛОГ

Тот, Кто придумал Весь Этот Мир сидел в плетеном кресле на берегу величественного океана со скромным и непритязательным названием – Жизнь... Океан бурлил событиями и судьбами, переливался невероятными оттенками человеческих чувств и эмоций, в общем, жил своей жизнью, мало обращая внимание на снисходительного своего родителя. Зстой и безмятежность навсегда покинули любимый им уголок Мироздания, скуке теперь редко находилось место в этом муравейнике: люди были заняты ПРОЕКТАМИ, они строили и создавали, рушили, снова создавали, спешили успеть как можно больше за краткий отрезок времени, называемый жизнью. Вездесущий ликовал.

Содержание

От авторов	4
Пролог	5
Глава I. О проектах, управлении и интегральном подходе	7
Глава II. Метаморфозы	20
Глава V. Матрица управления проектами	27
Глава IV. Пространство смыслов	41
Глава V. Пространство отношений. Партнерство.....	48
Глава VI. Организационно-координационное пространство	53
Глава VII. Еще четыре пространства.....	62
Эпилог	76

Заметки

Заметки

Интегральный подход в управлении проектами.
Рефлексивные очерки неисправимых оптимисток
Елена Сорокина
Зульфия Халикова

Дизайн и верстка: Андрей Тумаков
Корректор: Анастасия Сорокина

Спонсор проекта: Депутат Государственного
Собрания – Курултая Республики Башкортостан,
предприниматель,
Николай Самойленко

Тираж: 500 экз

