

Беляев И.П.
Евразийский центр управления проектами,
эксперт.
Д.т.н., профессор
belip@mail.ru

Рациональное управление эмоциональным фактором в проектной деятельности.

70% зарубежных инновационных проектов заканчиваются провалом (по данным «Harvard business review»). В ходе исследований по этой тематике, результаты которых опубликованы [www.bishelp.ru/uprbiz/opit/innovacii_v_upravlenii.php], был выявлен ряд факторов, определяющих успех инновационных проектов, которые можно условно разбить на 2 группы:

Факторы, связанные с развитием (применением) управленческих технологий – «жесткие» факторы. К ним относятся:

Наличие экспертизы (знаний, навыков, опыта) в предметной области у Исполнителя;

Наличие экспертизы в управлении инновационными проектами у Исполнителя;

Ясные цели внедрения, четкий план внедрения, наличие ключевых показателей эффективности (KPI) проекта изменений;

Наличие подготовленного (квалифицированного, обладающего знаниями об управленческих технологиях) персонала со стороны Заказчика

Факторы, связанные с психологией, развитием (управлением) персонала (ом) – «мягкие» факторы. К ним относятся:

Наличие «политической воли» высшего руководства Заказчика;

Согласованность ожиданий между Заказчиком и Исполнителем;

Раннее информирование и вовлечение сотрудников Заказчика в проводимые реформы;

Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании;

Настроенность персонала компании на изменения

На стыке этих двух групп факторов находится фактор «Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала» при проведении инноваций.

Основной вывод исследования – в процессе внедрения инноваций необходимо обязательно работать как над технологическим, так и над человеческим фактором.

Ключевые факторы успеха, выявленные в результате исследования, имеющие наибольший вес при осуществлении инновационных проектов (по важности):

1. Раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы; (99 %)

2. Наличие «политической воли» высшего руководства Заказчика; (82 %)

3. Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала (75%);

4. Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании (66%);

5. Экспертиза в управлении инновационными проектами у Исполнителя (60%);

6. Экспертиза в предметной области у Исполнителя (50%);

7. Согласованность ожиданий между Заказчиком и Исполнителем (42%).

Для того, чтобы понять, как разнородные компоненты (отдельные исполнители) образуют системную целостность, надо вспомнить диалектический закон перехода количества в качество. Количества отдельных специалистов по компетенциям проектной деятельности в качество слаженной команды проекта, проявляющей в полной мере основное системное качество – эмерджентность в форме «коллективного интеллекта» и в виде синергетических эффектов по ходу решения задач проекта для достижения его главных целей. Синергетический эффект достигается в первую очередь за счет наличия аттрактора проекта, коим должен являться менеджер проекта. Должен, но совсем не обязательно проявляет необходимые качества лидера – аттрактора. Наличие адекватного плана проекта является необходимым, но не достаточным условием кристаллизации команды проекта на базе «первичного хаоса» проекта из специалистов, говорящих на профессиональных языках разных предметных областей.

Формальное объединение специалистов в команду проекта, например по прописям PMI, редко приводит к успеху в отечественных условиях. Искусство аттрактора проекта состоит не в последнюю очередь в умении сочетать рациональную компоненту управления в эмоциональной среде. И здесь ключевой становится фундаментальная формула П.В.Симонова:

$$\mathcal{E} = P(I_c - I_n)$$

Где

\mathcal{E} сила и тип эмоции (положительная или отрицательная)

P – потребность, реализуемая в ходе соответствующего вида деятельности (активности) субъекта

I_c – мера существующей информации, полезной для реализации данного типа деятельности

I_n – мера необходимой для успешной реализации деятельности данного типа.

Гениальная формула П.В.Симонова дает ключ к пониманию многих особенностей управления совместной деятельностью в дихотомии

$E_m \leftrightarrow R_a$, где E_m – эмоциональная составляющая межличностного взаимодействия, а R_a – соответственно рациональная, логическая, разумная.

В свете этой формулы, можно сказать информационно-потребностного закона Симонова, становится понятным, что аттрактор должен довести до всех участников команды проекта замысел проекта, его цели и поставить перед каждым задачи в рамках его компетенций, так, чтобы $I_c > I_n$. Кроме того, аттрактор должен направить усилия на формирование адекватной мотивации у каждого участника команды, так чтобы его ведущей потребностью в ходе реализации деловой активности стала потребность в достижении целей проекта за счет эффективного решения собственных профессиональных задач в рамках своей компетенции. Средствами для этого являются рабочие совещания, собрания команды проекта, круглые столы, мозговые штурмы по проблемным частям проекта. Джон Д. Рокфеллер, достигнув вершины успеха, однажды сказал: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире».

Важнейшими способами повышения эффективности такого рода коллективной деятельности являются средства визуализации в виде презентаций, видеоконференций, а самое главное - коллективная проработка процессных схем на базе простых и интуитивно понятных нотаций, в числе которых можно выделить ПОСТ-нотацию [2], преимущества

которой относительно наиболее популярных зарубежных средств визуализации бизнес-процессов показана в ходе специально поставленных экспериментов [3].

С точки зрения П. В. Симонова (цит. по "Ильин Е.П. "Эмоции и чувства"), нервные механизмы положительных эмоциональных реакций более сложные и тонкие, чем отрицательных. Он считает, что «положительные» эмоции имеют самостоятельное приспособительное значение, т. е. роль «положительных» эмоций отлична от роли «отрицательных» эмоций: «положительные» эмоции побуждают живые системы активно нарушать достигнутое «уравновешивание» с окружающей средой: «Важнейшая роль положительных эмоций — активное нарушение покоя, комфорта, знаменитого “уравновешивания организма с внешней средой”» (1970, с. 52).

«Отрицательные эмоции, — пишет Симонов, — как правило, обеспечивают сохранение того, что уже достигнуто эволюцией или индивидуальным развитием субъекта. Положительные эмоции революционизируют поведение, побуждая искать новые, еще не удовлетворенные потребности, без которых немислимо наслаждение».

Было экспериментально доказано важное значение эмоций в мобилизации реакции преодоления, как механизма построения функциональных систем простых и сложных психических форм поведения. Именно модель положительной эмоции в акцепторе действия является системообразующим фактором, на котором строится любая функциональная система поведенческого акта, будь-то биологическая или социальная мотивации [4].

Согласно закону К. Бюллера, положительные эмоции в ходе сложных видов деятельности перемещаются от конца к началу (разработка плана действий и осуществление). Это еще один аргумент в пользу раннего доведения аттрактором плана проекта и его смыслов по компетенциям до всех участников команды проекта.

Эмоции — эволюционно более ранний механизм регуляции поведения, чем разум [7]. Поэтому они выбирают более простые пути решения жизненных ситуаций. Тому, кто последует их «совету», эмоции добавляют энергии, поскольку они напрямую связаны с физиологическими процессами в отличие от разума, которому подчиняются отнюдь не все системы организма. Под сильным воздействием эмоций в организме происходит такая мобилизация сил, которую разуму не вызвать ни приказами, ни просьбами, ни понуканиями.

Нормальной деятельности и общению в равной мере препятствуют и бурные, неуправляемые переживания, и безразличие, отсутствие эмоциональной вовлеченности. Неприятно общаться и с тем, кто «страшен в гневе» или «неистов в радости», и с тем, чей потухший взор свидетельствует о полном безразличии к происходящему. Житейская мудрость направлена против эмоциональных крайностей.

Грубое нарушение эмоционального баланса никому не идет на пользу, даже если доминирует положительный эмоциональный фон. Может показаться, что человек, не теряющий веселья в присутствии страдающих, способен заразить их своим настроением, поднять дух и придать бодрости. Но это иллюзия. Шуткой или жизнерадостной улыбкой легко разрядить ситуативно возникшее напряжение, но столь же легко достигнуть противоположного эффекта, столкнувшись с глубоким переживанием.

Так и в человеческом общении горе можно смягчить состраданием или усугубить безмятежной веселостью и дежурным оптимизмом. Здесь надо обратиться к понятию эмпатии — способности настраивать свои эмоции на «волну» переживаний других людей. Благодаря эмпатии удастся избежать постоянной погруженности в собственные радости и огорчения. Эмоциональный мир окружающих нас людей настолько богат и многообразен, что соприкосновение с ним не оставляет шансов на монополию положительных или отрицательных переживаний. Эмпатия способствует уравновешенности эмоциональной сферы

человека, а умение вызывать эмпатию является важным качеством менеджера проекта, основанных на его открытости, искренности, умению понимать потребности других.

Подобно альпинисту, переживающему ни с чем не сравнимое чувство удовлетворения на вершине именно потому, что успех стоил ему многих неприятных эмоций на пути к цели, любой человек получает радость как итог преодоленных трудностей. Маленькие радости жизни необходимы для компенсации неприятных переживаний, но от их суммы не следует ждать глубокого удовлетворения. Известно, что дети, испытывающие дефицит родительской ласки, тянутся к сладкому. Одна конфета может на какое-то время снять напряжение у ребенка, но даже большое их количество не может сделать его счастливее. Каждый из нас чем-то напоминает ребенка, тянущегося к конфете, когда пытается повлиять на свои эмоции непосредственно в момент их возникновения. Кратковременный эффект, полученный при ситуативном управлении эмоциями, не может привести к стабильной эмоциональной уравновешенности. Это связано с устойчивостью общей эмоциональности человека. Что такое эмоциональность и можно ли ею управлять?

Если эмоциональность понимать только как сочетание силы, скорости возникновения и подвижности эмоциональных реакций, то для разума остается одна сфера приложения: смириться с тем, что есть эмоциональные и неэмоциональные люди, и считаться с их естественными особенностями. Сама по себе эта миссия разума исключительно важна для человеческого взаимопонимания.

Особенности темперамента обязательно необходимо учитывать в различных ситуациях общения. Например, не стоит обижаться на бурную реакцию холерика, которая чаще свидетельствует о его импульсивности, чем о сознательном намерении обидеть собеседника. Ему можно ответить тем же, не рискуя вызвать длительный конфликт. Но даже одно резкое слово может надолго вывести из равновесия меланхолика — ранимого и впечатлительного человека с обостренным чувством собственного достоинства.

Чтобы научиться разумно относиться к особенностям эмоционального склада других людей, мало знать эти особенности, нужно еще и владеть собой, сохранять уравновешенность независимо от того, насколько интенсивны собственные эмоциональные реакции. *Такая возможность появляется в том случае, если от бесплодных попыток воздействия непосредственно на интенсивность эмоций человек переходит к управлению ситуациями, в которых возникают и проявляются эмоции,* Эмоциональные ресурсы человека не безграничны, и если в одних ситуациях они расходуются слишком щедро, то в других начинает ощущаться их дефицит. Даже гиперэмоциональные люди, которые кажутся окружающим неистощимыми в проявлении своих чувств, находясь в спокойной обстановке, погружаются в заторможенное состояние в большей степени, чем те, кого относят к категории малоэмоциональных. Эмоции, как правило, не возникают спонтанно, они привязаны к ситуациям и превращаются в устойчивые состояния, если эмоциогенная ситуация сохраняется длительное время.

Можно сконцентрировать все эмоциональные ресурсы в одной ситуации или в одной сфере жизни, а можно распределить их по многим направлениям. В первом случае интенсивность эмоций будет предельной. Но чем больше эмоциогенных ситуаций, тем ниже интенсивность эмоций в каждой из них. Благодаря этой зависимости открывается возможность управлять эмоциями более разумно, чем при вмешательстве в их физиологические механизмы и непосредственные проявления. Формально эту зависимость можно выразить следующим образом: $\text{Э} == \text{Иэ} * \text{Nэ}$ (где Э — общая эмоциональность человека, Иэ — интенсивность каждой эмоции, Nэ — количество эмоциогенных ситуаций). [7]

В наши дни человек в организации всё чаще рассматривается не просто как "винтик", "должность", работник с определенным набором функций, а как многогранная лич-

ность, наделенная не только разумом, но и эмоциями [8]. И оттого, насколько эффективно используются чувства, эмоции, состояния сотрудников в организации, часто зависит результат их труда и вклад в бизнес-успех организации в целом. Эмоциональный менеджмент связан с понятиями "эмоциональный интеллект", "эмоциональное мышление", "коэффициент эмоциональности", "эмоциональная компетентность".

Для современных бизнес-организаций важно, чтобы, руководители, топ-менеджеры практиковали эмоциональный менеджмент: задавали позитивную эмоциональную атмосферу в организации, умели извлекать информацию из эмоциональных сигналов персонала, использовать энергию эмоций, создавать такую организационную культуру, которая порождает бы в сотрудниках состояния, необходимые для эффективной деятельности.

Эмоции в контексте эмоционального менеджмента - непосредственное переживание значимости происходящего.

Эмоциональная компетентность включает в себя умение точно распознавать, оценивать и выражать эмоции; умение достигать и/или порождать чувства, когда это может помочь процессу мышления; умение понимать эмоции и эмоциональное знание; а также умение управлять эмоциями для достижения эмоционального и интеллектуального роста. Последние исследования в области психологии лидерства подтверждают, что эмоциональная компетентность - фактор намного более важный для достижения успешных результатов при работе с людьми, чем технические знания и умения.

Согласно позиции Д. Гоулмена, профессора Гарвардского университета, великая революция 21 века состоит в реванше чувства над интеллектом. Если ранее мерилем способностей человека к успехам в той или иной профессиональной деятельности служил интеллектуальный коэффициент (IQ), то в настоящее время он уступает место эмоциональному коэффициенту (EQ). Многочисленные исследования показывают, что лучшими сотрудниками являются не те, у кого самый высокий IQ или диплом самого престижного университета. Преуспевают те, кто имеет более высокие показатели EQ. «Мы строим свой эмоциональный интеллект всю жизнь - иногда он называется зрелостью». (по: Goleman D., 1998)

Компоненты эмоционального интеллекта:

1. Понимание себя

Способность различать и интерпретировать собственные настроения, эмоции, порывы, а также их влияние на других людей.

2. Саморегуляция (контроль импульсивности)

Способность контролировать и направлять в желаемое русло собственные импульсы и порывы.

3. Само-мотивация

Мощная изнутри идущая страсть к работе, "drive".

4. Эмпатия

Способность понимать эмоциональное состояние других и взаимодействовать с ними с учетом их эмоциональных реакций.

5. Социальная умелость

Умение находить общий язык с людьми и поддерживать отношения с ними вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому. (По Fisher A., 1998; Шекшня С., 2003).

По аналогии с биологическими организмами, команда проекта, как система, должна в некотором смысле представлять собой социальный организм, а значит неравновесную систему на время жизненного цикла проекта. По завершении проекта команда может ос-

таться неравновесной системой, то есть «энергетически» превосходить окружающую среду, или прийти в равновесное состояние с ней. В первом случае команда берется за следующий проект. Во втором – растворяется во внешней среде, расходясь по домам, или другим проектам.

Известно (Г.Ф.Мучник), что поведение большинства нелинейных систем в фазовом пространстве определяется некоторой зоной в нем, называемой аттрактором (от английского to attract – притягивать). В эту зону в конечном итоге «притягиваются» траектории, изображающие ход процесса.

Сущность понятия фазового пространства заключается в том, что состояние сколь угодно сложной системы представляется в нём одной единственной точкой, а эволюция этой системы — перемещением этой точки.

Под аттрактором понимается совокупность внутренних и внешних условий, способствующих "выбору" самоорганизующейся системой одного из вариантов устойчивого развития; идеальное конечное состояние, к которому стремится система в своем развитии. Пространство внутри аттрактора, в котором каждая частица (система), туда попавшая, постепенно смещается в заданном направлении, называют "зоной аттрактора". [6]

Существуют два вида аттракторов: первый связан с неравновесным порядком и отображается в фазовом пространстве точкой («фокус»), либо замкнутой кривой («предельный цикл»), второй – с образованием детерминированного хаоса и отображается ограниченной областью фазового пространства, заполненной непрерывно развивающейся во времени траекторией («странный аттрактор»).

Если же процесс отображается «странным аттрактором», то траектория его эволюции начинается из начальной точки и постепенно заполняет некоторую область фазового пространства. Так что переходы «порядок – хаос» в терминах аттракции означают переход от аттрактора первого вида (либо фокус, либо предельный цикл) к аттрактору второго вида («странный аттрактор»).

В теории концептуального мышления обнаружено, что возникающий ряд систем связан между собой отношением конкретизации и система высшего уровня является причиной для системы низшего, более конкретного, уровня [5].

В заключении следует сказать, что многочисленные теории управления, включая концепцию Н.Винера, рассматривают человека, как некоторый функциональный элемент системы. Но вопреки этому – это живой, мыслящий и эмоционально определенный субъект. Эмоция неразрывно включены в любые процесс деятельности человека. Иногда она является управляющим фактором, иногда подчиняется рациональному фактору деятельности. Но учет эмоциональной компоненты деятельности и ее гармоничное включение в процессы управления, в том числе управления проектами, является необходимым (но не достаточным) фактором успеха.

Литература

- 1.Беляев И.П.Эмоции как регулятор совместной когнитивной деятельности Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций, CASC'2006. Труды 6-й Международной конференции. М.: ИПУ РАН, 2006. - 379 с.
- 2.Беляев И.П., Капустян В.М. Системный анализ: прикладной аспект, М.: ТОО «СИМС», 1999г, 360 с
- 3.Беляев И.П., Капустян В.М. Организация совместной деятельности на основе визуализации процессов, «Научное, экспертно-аналитическое и информационное обеспечение стратегического управления, разработки и реализации приоритетных национальных про-

ектов и программ. Труды Третьей Всероссийской научно-практической конференции». 31 мая – 1 июня 2007 г

4. Воробьёва Т. М., Кутько И. И. Развитие идеи единства биологического и психического в Украинском НИИ клинической и экспериментальной неврологии и психиатрии // История украинской психиатрии: Сборник научных работ Украинского НИИ клинической и экспериментальной неврологии и психиатрии и Харьковской городской клинической психиатрической больницы № 15 (Сабуровой дачи) / Под общ. ред. И. И. Кутько, П. Т. Петрюка. — Харьков, 1994. — Т. 1. — С. 7–13.

5. Клир Д. Системология. Автоматизация решения системных задач. М., Радио и связь., 1990, с. 540

6. Котельников Г.А. Теоретическая и прикладная синергетика.- Белгород, 2000.- С. 147

7. Головаха Е.И., Панина Н.В. *Психология человеческого взаимопонимания*. — Киев, 1989

8. Кобзева В. В. Управление эмоциями в бизнес-сфере. «Корпоративная культура», №4, 2005 г.