

УДК005.8:316.422

¹ С.Д.Бушуев, ² С.И.Неизвестный¹ Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев² Сбербанк России, г. Москва

ШЕСТОЕ ЧУВСТВО В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ: ИНТУИЦИЯ КАК КАНАЛ КОММУНИКАЦИИ И СРЕДСТВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Исследовано применение интуитивных моделей как инструмента управления развитием сложных систем.

Ключевые слова: управление развитием сложных систем, интуитивные модели, добавленная ценность

Введение

Область знания управления проектами (УП) нацелена на то, чтобы значительные неопределённости, риски проектной деятельности минимизировать, сделать эту деятельность более определённой, предсказуемой. Стремление к определённости в этом случае является проявлением глобального свойства человека — жажды детерминизма. Крайностью ортодоксального детерминизма является утверждение Лапласа: «Сообщите мне координаты и импульс всех частиц во Вселенной, и я рассчитаю состояние мира в любой момент в прошлом и будущем!» Конечно, сейчас мы понимаем, что мир значительно сложнее всех человеческих моделей и фантазий вместе взятых. Как бы совершенны, многопараметричны и точны не были методы, технологии, модели УП, используемые нами в фазе инициации проекта, они не смогут дать нам полностью определённую картину реализации проекта, от его начала до конца — однозначно предсказать риски, полностью убрать неопределённости.

В организациях высокого уровня зрелости (компетентности) в проектной деятельности точность планирования проектов обычно очень высока. Но достигается это значительными затратами в процессе планирования. Причём иногда складывается ситуация таким образом, что затраты на планирование могут не оправдаться по завершении проекта. И тогда включаются технологии Системы сбалансированных показателей, дающие нам ответ на вопрос «стоит ли овчинка выделки?»

Однако многие умудрённые опытом менеджеры, руководители предприятий, включая свой ресурс интуиции, могут за считанные секунды дать оценку проектной инициативе и эти оценки часто

оправдываются ходом выполнения проекта. Несколько «генерало-секунд» могут заменить собой трудозатраты в десятки человеко-месяцев команды по планированию проекта, расчёту его технико-экономического обоснования.

Значимость профессиональной интуиции в менеджменте определяется многими аспектами: сокращением времени выполнения проекта, увеличением его прибыльности, ROI, качества, упреждением глобальных форс-мажорных политических, социальных, экономических рисков, генерацией креативных прорывных идей и т.д.

«Ценность учёного во многом определяется его способностью следовать интуиции, не обращая внимания на общепринятые каноны» – эти слова Натальи Бехтеревой [1] можно в полной мере отнести и к менеджеру. Как и учёный, менеджер вынужден решать проблемы, которые доселе не решал ни он, ни кто другой, т.к. совокупность внутренних и внешних факторов управления, объекты и субъекты управления всегда содержат новые элементы, в значительной степени уникальны и с практической точки зрения неповторимы. Профессиональный менеджмент высокоразвитых организаций – лидеров своей сферы деятельности – не противоречит лучшим практикам, стандартам, не ограничивается ими, не ставит их в догму, идет дальше и сам генерирует новые стандарты, каноны, лучшие практики. В процессе эвристического, креативного ухода вперед от старого знания, формирования новых практик, технологий, стандартов интуиция играет ключевую роль.

В современной проектной деятельности менеджерам приходится иметь дело с большими потоками информации. Её сбор, фильтрация, проверка достоверности, анализ, сложность и изощренность взаимодействия участников проектной деятельности, настолько велики, что

только наши привычки, зашоренность, нелюбознательность да интуиция и позволяют менеджерам заниматься своим делом.

Цель статьи состоит в исследовании интуитивных моделей и методов управления проектами и программами.

Определения

Интуиция – это не рефлекс мозга человека, как высшего животного. Интуицию, интуитивное поведение нельзя относить к иррациональному поведению: это скорее конгломерат нерационального и рационального. В случаях, когда интуиция дает эффективные, корректные подсказки решения проблем – её называют целесообразной.

Интуиция и творчество – соседствующие неотделимые сущности.

Менеджеру часто приходится решать непрерывно возникающие проблемы. Одни из них могут быть решены с помощью типовых рациональных приемов. Для решения других требуется создание или изобретение нестандартных, новых правил и приемов. Это происходит, когда мы сталкиваемся с принципиально новыми ситуациями, не имеющими точных аналогов в прошлом – здесь необходимо творчество. Оно представляет собой механизм приспособления человека в бесконечно разнообразном и изменчивом мире, механизм, обеспечивающий его выживание и развитие. При этом речь идет не только о внешнем, объективном, но и о внутреннем, субъективном мире человека, бесконечном разнообразии его переживаний, психических состояний, настроений, эмоций, фантазий, волевых актов и т. д. Эта сторона дела не может быть охвачена рациональностью, включающей в свой состав гигантское, но все же конечное число правил, норм, стандартов и эталонов [2]. Поэтому творчество не противоположно рациональности, а является ее естественным и необходимым дополнением. Важнейшим механизмом творчества является интуиция.

К. Г. Юнг расценивал ее как вид инстинктивного понимания, то есть постижения без объяснения причин и следствий. Юнг позиционировал интуицию как одну из четырех функций (ощущения, интуиция, мышление и чувство), в сочетании с экстраверсией и интроверсией, которые образуют восемь типов личности. Такая классификация, в понимании Юнга, не ставит задачу распределения людей в соответствии с этими типами каталога, но имеет цель помочь в понимании и принятии индивидуальных путей развития личности и способов мировидения. Являясь одной из базовых функций психики, интуиция, по мнению Юнга, вполне естественна. Это совершенно нормальное

явление [3]. В структуре человеческой психики она, по его мнению, образует тот жизненно важный элемент, который необходим, чтобы «воссоздать ту реальность, которую мы неспособны ни почувствовать, ни помыслить, ни ощутить». Социальные психологи, развивая положения К.Г. Юнга о коллективном бессознательном, в основу механизма интуиции помещают факторы общественного развития. По их мнению, информационной базой, существующей на бессознательном уровне и стимулирующей проявления интуитивных способностей личности, являются особенности исторического развития той или иной нации, характер её культуры и психологии, расовый тип, географическая среда жизнедеятельности, сумма тенденций конкретной исторической эпохи.

Современная психология творчества и нейрофизиология позволяют с уверенностью утверждать, что интуиция включает в себя ряд определенных этапов. К ним относятся [4]:

- 1) накопление и бессознательное распределение образов и абстракций в системе памяти;
- 2) неосознанное комбинирование и переработка накопленных абстракций, образов и правил в целях решения определенной задачи;
- 3) четкое осознание задачи;
- 4) неожиданное для данного человека нахождение решения (доказательство теоремы, создание художественного образа, нахождение конструкторского или военного решения и т. д.), удовлетворяющего сформулированной задаче. Нередко такое решение приходит в самое неожиданное время, когда сознательная деятельность мозга ориентирована на решение других задач, или даже во сне.

Ничего таинственного в творческой деятельности нет и она подлежит научному изучению. Эта деятельность осуществляется мозгом, но она неидентична набору выполняемых им операций. В процессе творчества и интуиции совершаются сложные функциональные переходы, в которых на каком-то этапе разрозненная деятельность по оперированию абстрактными и чувственными знаниями, соответственно осуществляемая левым и правым полушариями, внезапно объединяется, приводя к получению искомого результата, к озарению, к некоему творческому воспламенению, которое воспринимается как открытие, как высвечивание того, что ранее находилось во мраке бессознательной деятельности [5].

Хотя интуиция не поддается однозначному описанию жесткими правилами, в литературе можно найти подобные попытки. Интуиция, как

способность и умение, распадается на несколько составляющих. К ним можно отнести следующие навыки [6]:

- образного мышления;
- осознания своего эмоционального и физического состояния;
- эмоциональной и физической саморегуляции;
- прогнозирования;
- анализа проблем;
- принятия решений в условиях неопределенности;
- организмической гигиены;
- прочтения семантического поля;
- синхронизации логического сознания с висцеральной чувствительностью;
- распознавания и интерпретации образов.

Интуитивные решения, оказывающиеся верными, как правило, отражают связи между элементами природы в гармонии, они учитывают не отдельные узкие составные явления, но все явление в целом. Именно благодаря своей интегральности и гармонии интуитивные решения бывают весьма успешными.

Интуиция в менеджменте – это скорее всего результат накопления опыта, информации в сочетании со способностями аналитической работы не только в целевом, осознанном состоянии, но и в фоновом режиме, в неосознанном режиме и даже во время сна.

Механизмы запуска ресурса интуитивного мышления

В современной России и в Украине множество предприятий и бизнесов были созданы не на основе расчетов, бизнес-планов, технико-экономических обоснований, а на волевом решении основателей, на интуиции, на внезапном озарении¹. Как же происходит «включение» интуиции и переход от рационального к интуитивному поведению?

Дар менеджерского предвидения, прогнозирования зиждется на способности памяти усваивать мимоходную, порой кажущуюся для рационального сознания незначимую информацию, данные о невербальном поведении участников бизнеса, того или иного мероприятия. Интуитивное решение – это, как правило, быстрый взгляд.

Результат интуиции – это быстрая работа мозга по сопоставлению кроскорреляции информации разного толка, полученной из разных источников.

Как правило, эта кроскорреляция выполняется человеком неосознанно.

Многозначность входных параметров принятия решения, ситуационная синкретичность активизирует интуитивные ресурсы человека.

Включению интуиции могут способствовать следующие послылы:

- чувства, оценка «нравится – не нравится»;
- определенное предчувствие негативного результата («кошки скребут на душе»);
- следование внутреннему велению подсознания;
- предвидение, озарение;
- вещий сон;
- следование внутренним и внешним персональным приметам,
- использование информации о невербальном поведении участников бизнеса.

В менеджменте часто возникают ситуации, когда надо срочно принять решение при отсутствии достаточных данных, фактов. Конечно, сами по себе обстоятельства, приведшие к нехватке времени, характеризуют менеджмент с непрофессиональной стороны. Авралы, ситуация «срочно» – это результат недоработок менеджмента, некачественного планирования и учета обстоятельств. Но даже если внутри предприятия, внутри команды менеджмент высоко профессионален и внутренние риски управления сведены к минимуму, всегда существуют элементы внешней среды, с плохо прогнозируемыми параметрами, внешние предприятия и организации с низким качеством менеджмента или со стремлением организовать «мутную», непрозрачную среду с наличием значительного управленческого хаоса с целью извлечения определенных дивидендов. Если во внутреннем бизнесе опытные менеджеры могут использовать технологии расчетов, моделирования, анализа, проводя детальные исследования, работу с данными, то при взаимодействии с внешней средой опытные менеджеры используют интуицию.

Интуиция и рационализм в проектной деятельности

Несмотря на то, что в современном западном мире все пронизано рационализмом, специалисты считают, что интуитивное познание отличается от рационального.

В таблице приведены основные отличия рационального планирования в проекте и интуитивного принятия решения [7].

¹ Здесь мы не рассматриваем предприятия и бизнес, основанный на «серых» и «черных» схемах.

Таблиця

Характеристики рационального познания	Характеристики интуиции
Администрирует	Осуществляет инновации
Копия	Оригинал
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на системы и структуры	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Внушает доверие
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Спрашивает: как и когда	Спрашивает: что и почему
Смотрит на итоговые данные	Смотрит в будущее
Подражает	Создает
Принимает status quo	Оспаривает status quo
Хороший солдат	Индивидуальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

В производственном менеджменте доминирует рациональное познание, и поскольку уровень детерминированности в этом менеджменте высок, то ресурс интуиции мало востребован. В проектной деятельности с её высоким уровнем неопределенности, интуиция может иметь и имеет большое значение.

Интуиция – это не мистика, не таинственное, загадочное, сверхъестественное, хотя феномен интуиции еще неполностью изучен. Некоторые исследователи считают, что предрасположенность к активному использованию интуиции заложена на генетическом уровне, другие считают, что ресурс интуиции формируется в течение жизни. Тем не менее, можно развить свою врожденную интуицию, научиться понимать и интерпретировать едва заметные сигналы вашего сверхсознательного начала и благодаря этому избегать опасных и нежелательных ситуаций и находить наилучшие решения как в личной жизни, так и в деловой сфере [8].

Развитие интуиции

Некоторые психологи считают, что интуицию развить невозможно, но её можно активизировать. В данном контексте мы будем понимать под развитием интуиции её активизацию, нахождение максимальных её возможностей и повышения

эффективной отдачи использования. Так, теория Фрейда, связана главным образом с потребностью индивида в объекте, в любви к нему [3]. В сущности это экстравертная теория. Альфред Адлер выставил гипотезу, основанную на потребности индивида поддерживать свое собственное самоуважение, престиж и власть. Здесь делается акцент на внутреннюю субъективную потребность. Следовательно, мы имеем дело с интровертной теорией. Юнг отмечает при этом, что относительно учения Фрейда Адлер впал в противоположную крайность. Опровергая воззрение своего учителя, он сам стал жертвой той же односторонности, когда инстинктом самосохранения попытался объяснить и понять все поведение человека. Ошибка как Фрейда, так и Адлера, считал Юнг, заключается в том, что они допускали постоянное действие единственного побудительного начала, тогда как опыт обнаруживает совершенно иное, а именно – смену, чередование разных влечений. В контексте юнговского подхода концепции Фрейда и Адлера в одинаковой степени считают психическую жизнь человека неизменной по сути, окаменевшей системой. Юнг, напротив, полагает психическое начало движущимся и текущим процессом, меняющимся вследствие смены разнообразных инстинктов.

Одной из основных особенностей применения интуиции в менеджменте, по сравнению с её применением в других сферах жизни – то, что за управленческим принятием решения, за менеджером часто стоит очень высокая ответственность. Именно в силу этого обстоятельства, интуитивный менеджмент содержит значительную часть рациональной аналитики, которая развивается в процессе становления интуитивных технологий менеджера. Рационализм этот проявляется не только в постоянных нагрузках, тренировках но, прежде всего, в проверке реалиями окружающего мира.

Психологи, изучающие феномен интуиции, описывают процесс её развития, заключающийся в следующем. Для интуиции нужна почва в качестве способности аккумулировать информацию, т.е. как правило, хорошей интуицией обладают люди, у которых хорошая память, причём память не только на энциклопедические данные, но и на отдельные сигналы, симптомы, незначительные невербальные проявления.

Развитие интуиции может идти в соответствии с пониманием её психологической сущности.

Весь комплекс неупорядоченной, нерядоположенной информации, находящийся в пассивном состоянии, может активизироваться у человека, как правило, не отягощенного страхом,

сильными головными или иными болями: они приходят в состояние востребованности и относительной упорядоченности, когда человек находится в состоянии полудремоты и расслаблен. До вхождения в расслабленное состояние обычно стараются ещё раз сформулировать для себя сущность проблемы. В расслабленном состоянии начинается перебор информации на подобии чётков: в полудрёме мы шаг за шагом ретроспективно уходим в прошлое, перебирая данные, факты, сигналы, симптомы, рассматривая детали с разных сторон. В этом процессе происходит сопоставление сигналов, информации от внешней среды со своими установками, ощущениями. Когда эти сопоставления выявляют дисгармонию, цепляются за скрытые противоречия, человек выходит из состояния полудрёмы. Этот процесс очень важен для тренировки интуиции: выходя из расслабленного состояния, мы должны запомнить ту «загвоздку», тот раздражитель, который мы нащупали; выходя из подобного сна, надо постараться его не забыть. Затем мы вербализуем это ощущение и формулируем причину дисгармонии, на основе которой принимается решение проблемы. На стыке рационального и иррационального, менеджер, как профессионал всё же склонен к рациональному поведению, данное предлагаемое решение проводит через сопоставление методом аналогии: что обычно бывало в ситуациях подобных или близких к данной. Но здесь рациональность проявляется лишь в том, что вы сопоставляете текущие душевные ощущения с ощущениями подобных ситуаций. Если эти ощущения положительны, то вы уверенно можете принимать окончательные решения. Как правило, в подобной ситуации уверенность обретается сама собой, чувство страха покидает вас полностью.

Активизация интуиции в стрессовом состоянии наиболее эффективна, когда человек подавляет в себе чувство страха. Обычно интуитивные технологии отвергаются из-за боязни рисков, чувства «наломать дров», при доминировании психологии «перестраховщика». Интуиция в стрессовом состоянии работает не столько по принципу «кто не рискует, тот не пьет шампанское», сколько на развитие в себе чувства храбрости и уверенности. Храбрый человек тоже боится, но в отличие от труса, который боится и не делает, храбрый боится и делает.

Стрессовый вариант развития интуиции менее осознан, чем тренировочный, но и здесь можно применять рациональное начало.

Активизация интуиции может проводиться через *рефлексию*.

Рефлексия это:

- способность встать в позицию наблюдателя или контролера по отношению к себе, своим мыслям, действиям, а также по отношению к другому человеку;

- деятельность человека, направленная на определение оснований собственных действий, способов решения задач с целью дальнейшего их обобщения;

- форма активного личностного переосмысления человеком тех или иных содержаний своего индивидуального сознания;

- исследовательский акт, направленный человеком на себя;

- процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний.

Изучая себя, мы можем найти корреляцию между той внешней и внутренней обстановкой, сопутствующей максимально эффективному состоянию использования интуиции. Когда менеджер осознает, как он воспринимается и оценивается партнером по общению, удвоенный процесс зеркального взаимоотражения, его интуитивные решения более адекватно воспринимаются партнером. При этом быстрые интуитивные решения внешне выглядят со стороны партнера как понимание с полуслова. Интуитивная рефлексия выступает как координационный фактор при работе в команде [9]. И по существу, рефлексия в сочетании с интуицией позволяют значительно снизить транзакционные издержки в команде, являясь эффективной технологической связкой на пути построения прочных командных отношений, единого ментального пространства.

По Юнгу, любая из позиций подвержена среди прочего и превращению — энантиодромии — одного в другое, в результате чего человек буквально "выходит из себя". Идея Юнга состоит в том, что "жизненной целью человека, с точки зрения психологии, должно быть не подавление или вытеснение его оборотной стороны существования, но ее постижение и, таким образом, признание и овладение всем спектром возможностей данной личности, т.е. "самопознание" в полном смысле этого слова. Само же свойство души, делающее нас способными совершать работу, необходимую для того, чтобы освободиться от диктата той или иной из парно-оппозиционных функций, он называет *трансцендентной функцией*; последнюю можно рассматривать как пятую функцию, которая располагается в точке попарного пересечения остальных четырех"[10].

"Нам необходимо больше психологии. Нам необходимо большее понимание человеческой природы, потому что единственная реальная опасность, которая существует, — это сам человек. Он и есть та самая великая опасность, и мы с

прискорбим оказываемся в неведении об этом. Мы ничего не знаем о человеке или знаем слишком мало. Его психическое следует изучать, поскольку мы сами являемся источником всякого преходящего зла" [3].

Мгновенность принятия решения – интуитивность решения – базируется на способности увидеть проблему целиком и во всех деталях, здесь интуиция опирается на мысленном моделировании, воображении. Часто интуитивное решение в первые моменты выглядит алогично, но если оно находит выход из «логического тупика», после осмысления, анализа, повторного сопоставления различной информации, интуитивное решение гармонично встраивается в логические цепочки. Интуитивные решения, как правило, являются источником эвристических знаний.

Риски интуиции и аномалии интуитивного управленческого поведения

Поведенческие психологи утверждают, что качество интуиции с развитием человечества улучшаются. Очевидно, что накапливаемый человечеством опыт растет по объему, улучшаются способности человека изучать и применять этот опыт, кроме того он становится более доступен всем. Однако не всегда интуиция приводит к эффективным последствиям, к положительным результатам. Используя интуицию, следует отдавать себе отчет, что этот механизм в целом высокорискованный. В практике менеджмента часто наблюдаются аномалии интуитивного управленческого поведения. Рассмотрим несколько примеров.

Аномалии интуитивного управленческого поведения формируются, прежде всего, на некорректном использовании памяти. Интуитивно люди доверяют воспоминаниям больше, чем следует. Мы неправильно читаем послылы собственного разума, отрицаем, что определенные факторы влияют на нас.

Поведенческие экономисты Ричард Талер и Даниэл Канеман выявили ряд таких аномалий [11]. В соответствии с этими инстинктами, мы очень быстро принимаем решения — иногда мудрые, а иногда глупые и непредсказуемые. Бывают случаи, когда экономическая интуиция людей действует вопреки логике экономики. Исследования Канемана и Амоса Тверски демонстрируют, что это понятно с точки зрения психологии, хотя и нелогично: мы получаем больше боли от потерь, чем счастья от приобретения чего-либо. Поэтому мы проявляем осторожность, когда нам дается шанс придержать победившие акции, и смелость, если появляется возможность избежать потери. В ходе различных экспериментов люди предпочитают верную

прибыль ситуации, когда по случайности можно либо все проиграть, либо получить выгоду в два раза больше. Тем не менее, если речь идет о том, чтобы избежать потери, они с радостью хватаются за такую рискованную возможность. По мнению Канемана и Тверски, мы ощущаем боль от потери в два раза острее, чем удовольствие от приобретения такого же размера. Эта аномалия известна как «отвращение к потерям».

Чрезмерная самоуверенность обычно появляется в наших суждениях относительно того, что мы знали ранее («Я всегда это знал!»), относительно того, что мы знаем сейчас (в виде переоценки точности наших фактических суждений), и в предсказаниях относительно нашего собственного поведения в будущем, будущих успехов и времени окончания работы (иллюзорный оптимизм). Чрезмерная уверенность также присутствует в экономических интуитивных заключениях. Например, финансовые прогнозы постоянно слишком оптимистичны: в 1984 г. журнал «The Economist» попросил четырех европейских бывших министров финансов, четырех председателей совета директоров международных корпораций, четырех студентов Оксфордского университета и четырех лондонских уборщиков мусора дать прогнозы относительно инфляции, темпов роста и показателей обменного курса фунта стерлингов в следующем десятилетии. Через 10 лет по результатам точности прогнозов на первом месте оказались уборщики мусора и руководители компаний; министры финансов заняли последнее место.

Рационализм интуиции: интуиция как советник-специалист по рискам

Иногда интуиция проявляет себя как появление внутреннего дискомфорта, настороженности, немотивированной раздраженности. Примером может служить ситуация после успешно проведенного разговора, переговоров, которые всё же оставляют внутреннее чувство тревоги. Многие в такой ситуации говорят, что что-то подсказывает, что в этом мероприятии не «всё так гладко», интуитивно осознаётся присутствие негатива в результатах, но вот, что именно отрицательного, какие последствия это будет иметь? Зачастую нам не хватает времени, настойчивости углубиться в анализ подобной ситуации и попытаться выявить источники внутренней неудовлетворенности прошедшим мероприятием. По прошествии времени может оказаться, что именно в данном «успешно» проведенном мероприятии менеджер допустил скрытые промахи, не прислушался к голосу интуиции и вот пожинает отрицательные плоды.

Опыт подсказывает, что подобные ситуации не следует пускать на самотёк, им следует выделить ресурс времени, провести глубокий внутренний анализ и постараться найти причины беспокойства, пусть даже ретроспективно. Так, анализируя поведение партнеров по переговорам, шаг за шагом, реплику за репликой, можно было бы заметить, что в один из моментов невербальное (неконтролируемое сознанием) поведение плохо согласовывалось со словами одного из переговорщиков. Углубляясь в данный эпизод, вспоминая, как непроизвольно дрогнули пальцы вашего генподрядчика в первый момент обсуждения вопроса о гарантиях на продукт, сейчас по прошествии времени, когда приобретенное вами устройство вышло из строя, а подрядчик, ссылаясь на условия договора, отвел ваши претензии по возмещению убытков, вы чётко увидели причину вашего прошлого беспокойства: раздел о гарантиях был вами непроработан, внутренне вы отметили себе этот момент, но так и не вернулись к нему. Интуиция ещё раз во время окончательного подписания договора просигнализировала вам об опасности, но вы не обратили на это достаточно внимания.

Иногда интуицией прикрываются своеобразные технологии: например, получив закрытую информацию о смене руководства в госкорпорации, дельцы от «серого» бизнеса начинали скупать акции этой корпорации в тот момент, когда их цена находилась в минимуме, поскольку после смены руководства и серьезной политической и ресурсной поддержки от государства, стоимость акций корпорации резко пошла вверх. Для внешнего мира дельцы объясняют удачное вложение средств своей интуицией.

Эмпатия — как инструмент повышения продуктивности интуиции

Эффективность командной работы во многом зависит от качества коммуникаций между членами команды. Опытный руководитель проектной команды всегда стремится к тому, чтобы члены команды понимали друг друга адекватно, с минимумом затраты времени и энергии – понимали друг друга «с полуслова». Одним из эффективных инструментов, помогающих формировать эффективные коммуникации в команде – это эмпатия: способность сопереживать, вжиться в образ другого человека, понять его внутренние ценности, обеспокоенности, фрустрации. Опытный менеджер на интуитивном уровне умело пользуется эмпатией, которая позволяет осуществлять прогнозирование поведения члена команды, т.е. качественно планировать работы и задачи проекта, выполняемые командой.

Базовая посылка патопсихологии, одной из областей психологии, изучающей поведение личности в той или иной ситуации и отклонения от адекватных реакций, гласит, что человеку свойственно ошибаться, даже когда он действует в четко определенных условиях (в психике личности имеют место спорадические процессы, не поддающиеся закономерным расчетам). Чем сильнее личностные проявления человека, чем более стабильны его способности самоуправления и координации, чем более он монолитен и един в своей многогранности, многосторонности, тем более значимо и продуктивно может быть его наличие в команде проекта. Личности формируют золотой запас коллектива. Но любому человеку, какой бы сильной личностью он ни был, свойственно, как мы уже говорили, ошибаться. И риски от этих ошибок и конфликтов, генерируемых ими, могут быть очень значимы. Чтобы минимизировать отрицательные последствия данных конфликтов, упреждать их, управлять ими, необходим адекватный контроль личности со стороны или сверху. И, прежде всего, контроль ответственных исполнителей, обеспечивающих текущее управление, координацию и контроль процессов реализации проекта.

Менеджер от природы – человек с врожденной способностью делегирования ответственности. Но делегирования с учетом максимума обстоятельств и соразмерно с реальными возможностями сотрудников коллектива, членов команды проекта.

Чтобы знать реальные возможности сотрудника необходимо провести исследование и анализ психологии личности, персональные профессиональные, интеллектуальные, духовные свойства человека. Необходимо вжиться в его образ, и сопереживать вместе с ним или, как говорят профессионалы, провести эмпатические исследования.

Естественно, основываясь только на производственных взаимоотношениях, провести данные исследования невозможно. Необходима стратегическая направленность на глубокие и многосторонние, многогранные отношения. Те же руководители, которые стратегически исповедуют в управлении коллективом принцип рафинированных производственных отношений («Сотрудник на производстве должен заниматься только производственными делами и любые другие темы запрещены в общении»), недальновидно закладывают непрочные одномерные связи внутри коллектива. Более того, придерживаясь названной стратегии, руководитель создает предпосылки для развития у своих сотрудников шизофренических тенденций: на предприятии ты «штатная единица», за воротами предприятия ты можешь быть другим

человеком. Т.е. даже на подсознательном уровне формируются условия для раздвоения личности, в точности противоположное тому, к чему должен стремиться руководитель коллектива – сформировать команду из личностей, психологически здоровых, чье поведение поддается анализу, прогнозированию и, благодаря этому, обретается уверенность во взаимоотношениях между членами коллектива.

Если же руководитель исповедует стратегию создания разносторонних, многогранных глубоких отношений, то в такой ситуации возможно проведение профессионального эмпатического исследования и вероятность найти общие темы, интересы, точки соприкосновения значительно возрастает. Естественно в этой деятельности первые шаги и общее управление ситуацией должны быть за руководителем. Он первый должен сделать шаг к сотруднику, подставить ему плечо не только в бизнесе, но и в человеческих отношениях, стараться быть ему товарищем, а если получится, то и другом. Если в коллективе выстроены действительно доверительные отношения, то только в этом случае можно говорить об эффективном управлении проектом. В противном случае руководитель вынужден, как говорится в миру, «непрерывно заниматься детским садом», поскольку он не совсем (не полностью) доверяет своим сотрудникам. Отсюда стратегия непрерывного напоминания о ближайших делах, чудовищная нагрузка руководителя текущими проблемами, иллюзия высокой производительности и «профессионализма», многогранность и суетливость.

Выводы

Интуиция – это форма проявления внутренней гармонии самоорганизации. Интуиция в менеджменте – один из важнейших ресурсов управления. Этот ресурс, являясь неотъемлемой частью системы управления, коллектива, ментального пространства, является тонким всепронизывающим каркасом, роль которого в современном менеджменте неоправданно незамечена.

Большинство специалистов в области менеджмента отмечают интуицию в качестве одной из важнейших профессиональных характеристик менеджера. У многих менеджеров планирование проектов, принятие решений в ходе их выполнения происходит на интуитивном уровне. Интуиция – это инструмент с временем реакции, как правило, менее секунды. Интуитивные решения и оценки во многих случаях могут заменить многомесячные аналитические исследования и объемные подготовительные мероприятия в планировании

проектов. Однако интуиция «в руках» авантюриста или неопытного менеджера порождает разного рода долгострой, маниловские прожекты и демагогию.

В команде, в коллективе единое ментальное пространство, единая среда культуры внутренней жизни, внутренней системы ценностей, культуры управления в своём устойчивом долговременном масштабе формируется по законам (жизни, ЖЦ) гармонии: на основе сверхслабых, малозаметных обычному типовому менеджменту, но многочисленных взаимодействий между членами коллектива как внутренней системы, так и их взаимодействия с внешней окружающей средой.

Управлять процессом самоорганизации ментального пространства – малоподъёмная задача; корректнее было бы говорить о коррекции этого процесса, нежели о полнообъемном управлении со стороны топ-менеджмента. Процесс этот чрезвычайно сложный, многофакторный, объектом (ментальное пространство) и субъектами (члены коллектива, внешние стейкхолеры) которого являются аналитически неопределяемые системы фрактальных структур.

Список литературы

1. Бехтерева Н.П. *Магия мозга и лабиринты жизни*. М.: АСТ; СПб.: Сова, 2007. – 383 с.
2. *Философия / под редакцией А. Ф. Зотова, В. В. Миронова, А. В. Разина*. М.: Академический проект, 2008. – 688 с.
3. Юнг К. Г. *Психологические типы*. 8 перевод: София Лорие / под ред. В. Зеленского. - СПб.: Азбука, 2001. – 538 с.
4. Майерс Д. *Интуиция*. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
5. Шульц Л. *Язык интуиции. Как использовать свою интуицию для решения самых сложных проблем*. – М.: Эксмо-Пресс, 2006. – 448 с.
6. Менегетти А. *Психология лидера*. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2008. – 304 с.
7. Лютенс Ф. *Организационное поведение*. – М.: Инфа-М., 2008. – 692 с.
8. Тибодо Л. *Врожденная интуиция*. – М.: Рипол Классик, 2007. – 320 с.
9. Леонтьев Д.А. *Общее представление о мотивации // Психология в вузе, 2004. – № 1.*
10. Юнг К.Г. *Тавистокские лекции // В сб.: Символическая жизнь*. – М.: Когито-Центр Б, 2003. – 326 с.
11. Дэй Л. *Практическая интуиция в бизнесе*. – М.: АСТ, 2005. – 320 с.

Статья поступила в редколлегию 22.10.2011

Рецензент: д-р техн.наук Ю.Н. Тесля профессор кафедры УП, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.