**Три особенности российского менталитета**

Для ответа на вопрос о будущем нашей страны важно вспомнить основные параметры российского менталитета. Тогда становится ясным ответ на вопросы "почему" и "кто виноват". Чтобы ответить на вопрос "что делать", нужна адаптация технологий к менталитету.

Елена Александровна Жданова

Когда звучит вопрос об управлении проектами в России, из полученных ответов складываются два совершенно противоположных друг другу мнения:

• с одной стороны, звучат утверждения, согласно которым уже несколько десятилетий в России только и делали, что управляли проектами, а,

• с другой стороны, создается впечатление, что проектному менеджменту не суждено найти себе пристанище на наших широких просторах.

Как говорил классик «а вот с этого места, пожалуйста, поподробнее». Почему столь неоднозначно представление о будущем менеджмента в нашей стране?

Чтобы ответить на этот вопрос, важно вспомнить основные параметры российского менталитета, и тогда становится ясным ответ на вопросы: «почему?» и «кто виноват?».

А чтобы ответить на вопрос «что делать?», понадобится правильная адаптация технологий к менталитету и наоборот.

Особенности российского менталитета и их влияние на развитие проектного менеджмента в России

Первый и, пожалуй, наиболее яркий фактор российского менталитета связан с историей крепостного права. По переписи конца XIX века в России более 80% населения составляли крестьяне. А в течение почти тысячелетия до этого в России существовали различные формы крепостничества, которое со временем изменялось только в сторону ужесточения. Если посмотреть по своей сути, то жизнь крестьянина делилась на две неравные части. Большую часть рабочего времени он трудился на помещика. Остальное время — работал на самого себя. Если крестьянин хорошо выкладывался, работая на хозяина, то ему не оставалось сил также качественно работать и на себя. Поэтому в менталитете четко закрепилось разделение между «работой на себя» и «работой на хозяина». Фактически, эту тему в свое время поднимал в философии и экономике небезызвестный немецкий философ Карл Маркс, который ввел понятие отчуждения от средств и результатов труда.

В итоге качество реализации проекта зависит от того, как участник проекта воспринимает своей проект. Если он считает свое участие в проекте работой на себя, то его отношение к средствам производства, к организации проекта и результатам проекта становится позитивным. Когда участник проекта воспринимает свою деятельность в проекте как «работу на хозяина», то его мотивация и ответственность резко снижается, а все эффекты отчуждения в его случае становятся явными. В этом случае у него может развиваться потребительское отношение к проекту и руководству проекта и материнской организации.

Вторым фактором менталитета можно назвать систему базовых метафор, превалирующих в российской культуре. Что такое базовая метафора?

Вся информация, которую воспринимает человек, разделяется на два основных вида. Первый вид — базовые метафоры — это те действия и понятия, которые человек понимает непосредственно. Например, идти, прыгать, есть и так далее. Эти действия и понятия человек способен понимать в возрасте до 3—5 лет. Все остальное человек понимает не непосредственно, а через сопоставление с уже известным и понятным для него. Например, такое мрачное и неуловимое понятие как «смерть», человек понимает в сопоставлении с базовым понятием «рождение» или «переход». А передачу знаний человек воспринимает (в русском языке) как факт передачи из рук в руки чего-либо от одного человека к другому.

Естественно базовая метафора откладывает свой отпечаток и на более сложное понятие. Так, в ситуации с передачей данных важно понимать, что в базовой метафоре при передаче предмета, у передающего в руках ничего не остается. Отсюда у человека подсознательно возникает ощущение, что при передаче знаний, он сам тоже чего-то лишается. Не удивительно что, в результате, это ощущение негативно сказывается на эффективности коммуникаций. Таким же образом фактически все принятые в культуре базовые метафоры являются своего рода источником подсознательных суеверий, на которых в итоге базируется национальный или культурный менталитет.

Чтобы более тонко прочувствовать специфику российского менталитета, предлагаю рассмотреть несколько ведущих базовых метафор в российской культуре.

Метафора «выращивание»

Российская культура по своей природе тесно связана с сельским хозяйством, которое в сравнительно древние времена было подзольно-подсечным. То есть, племя приходило в лес, сжигало и выкорчевывало все деревья, несколько лет сеяло на этой более плодородной от золы почве и переходило на следующее место. При таком ведении растениеводства, естественно, важнее всего было выбрать правильное место, а не сохранить его для потомков.

Кроме того, сельское хозяйство в нашей стране всегда относилось к категории рискованного. Если засеять поле раньше времени — заморозки могут все сгубить, если слишком поздно - урожай не успеет вызреть. Отсюда большая зависимость от внешних явлений и ситуаций и неготовность в полной мере брать ответственность на себя.

При выраженном умеренном и континентальном климате все зависит от одного урожая в году, и поэтому есть два периода в году, когда работа идет практически без сна и отдыха (посевная и жатва), а зимой — главное минимально расходовать запасы и по возможности беречь силы до весны.

Отсюда в русском языке множество сельскохозяйственных метафор: «сеять доброе, светлое, вечное», «посадить в тюрьму», «окучивать клиентов», «вырастить новое поколение или смену» и так далее.

Особенности менталитета, имеющие истоки в метафоре «выращивания» по отношению к задаче управления проектами:

• внешний локус контроля: состояние, когда человек склонен искать и находить причины собственных неприятностей, удач и провалов во внешнем мире, а не в себе и своих способностях, когда человек ищет причины не делать вместо того, чтобы искать способы того, как сделать;

• неравномерность в исполнении работ, неровный график работоспособности, авральное решение задач, которое перемежается с длительными периодами «раскачки» или сниженной работоспособности;

• готовность ожидать наступления более благоприятных условия для реализации работ проекта, стремление приостанавливать или переносить исполнение работ, если внешние условия не располагают к их выполнению;

• способность находить «объективные» причины отсутствия любых результатов;

• способность в сжатые краткие сроки выполнять неимоверный объем работ, иногда даже без ущерба для качества;

• подсознательная уверенность, что начатая однажды работа, в конце концов, может закончиться и «без моего участия», растет же трава сама по себе;

• недостаток заботы о том, кто выполняет последующую операцию или работу, поэтому человек может качественно выполнить свою часть работы, например, завинтить болт, но так, что потом будет сложно выполнить последующий технологический шаг, например, завинтить так, что его уже никак не развинтить.

Для того, чтобы данную метафору использовать в интересах проекта, нужно стараться формулировать распоряжения, письма и указания с опорой на слова и словосочетания из данной метафоры. Например, можно попросить «пропахать» неосвоенный рынок, хорошенько «попахать» в выходные и так далее.

Метафора «путь»

Эта метафора особенно популярна в российской политике всех времен. Даже у нынешнего президента страны — В.В. Путина — однокоренная фамилия. В советское время метафора светлого пути к коммунистическому будущему смотрела на граждан практически со всех сторон. Да и основная экспрессивная форма выражения негативных эмоций в нашей культуре связана с тем, что обидчику рекомендуется проследовать в определенном направлении.

Но что такое путь в российской культуре? Если всю Бельгию с Севера на Юг можно проехать на хорошем автомобиле за 2 часа, а на лошади — не более чем за два дня, то наши расстояния даже в древности не могли не внушать уважения. Тот же легендарный Илья Муромец по дороге из Мурома в Киев не только преодолел расстояние почти в четыре Бельгии, но и по дороге сразился с Соловьем-Разбойником, подвигов совершил немало. Учитывая, что постоянные специально построенные дороги в России укоренились в основном при Петре Первом, а до этого дорога каждый год по весне могла «менять свое русло», можно предположить еще об одной трудности в пути — бездорожии.

Получалось, что если человек отправлялся в путь, то на это нужно было отводить сравнительно много времени, в пути его подстерегали всяческие опасности. Поэтому сам по себе путь становился отдельным независимым мероприятием, оторванным от своего истока и своих целей. Отсюда — сравнительно высокий уровень ориентации на процесс, а не на результаты. Основные следствия данной метафоры, которые желательно учитывать в управлении персоналом проекта:

• высокая степень увлеченности процессом выполнения работы или операции проекта;

• способность «забывать» о причинах, побудивших выполнять отдельную работу или операцию;

• способность «забывать» о сроках и иных характеристиках цели работ, если об этом не напоминать специально;

• способность самоотверженно и аскетично выполнять те виды работ, которые вызывают наибольший интерес;

• опасность подмены основной цели работы некоторой скрытой или промежуточной целью, когда вместо того, чтобы сформировать план маркетинговых мероприятий по результатам исследования, сотрудник концентрирует все внимание на деталях отчета о маркетинговом исследовании.

Если сопоставить в несколько ироничной форме сочетание двух первых базовых метафор, то прослеживается ответ на один из вечных российских вопросов. Представьте себе ситуацию, когда человек посеял урожай и отправился в путь. Поскольку путь длинный и трудный, то к тому моменту, когда пришла пора собирать урожай, человек может оказаться вдалеке от «своего поля». И что остается ему делать? Он собирает урожай там, где находится. И поэтому у нас в стране зачастую прав не тот, кто засеял поле, а тот, кто собрал на нем урожай. Отсюда сравнительно неустойчивое отношении к собственности, на чем в свое время и сыграли большевики, отнимая собственность у тех, у кого она была.

Метафора «борьба»

Поскольку российские народы вместе составляли сравнительно большую общность, окруженную сравнительно более мелкими народами, то еще древние россияне вполне могли себе позволить такую роскошь - как борьбу и войны с соседями.

Борьба с вредителями и за урожай, трудовая битва и борьба за качество, которое, по-видимому, нужно было у кого-то отвоевать -все это лишь некоторые примеры данной метафоры.

Первый российский президент Б.Н. Ельцин, например, еще со времен своего партийного руководства в Екатеринбурге отличался приверженностью к данной метафоре — разгонял всех и вся. Тому, как Борис Николаевич канонически следует метафоре борьбы, была даже посвящена дипломная работа известного российского специалиста в области базовых метафор Л.Ю. Литовкина аж в теперь уже далеком 1990 году.

Какие основные следствия данной метафоры желательно учитывать при управлении проектами?

• Стремление находить некоего врага, препятствующего исполнению основных работ, создающего негативные условия для реализации проекта. Особенно популярно в нашей стране в качестве такого «общего врага» упоминать органы государственной власти.

• Стремление рассматривать мелкие внутренние неприятности и неточности как результат действия внутреннего врага. Поиск «козла отпущения».

• Повышение активности и инициативы персонала в ситуации, когда возникает внешняя или внутренняя угроза процессу реализации проекта.

• Способность даже явные проявления агрессивной активности объяснять исключительно как вынужденные оборонительные меры. Например, по принципу: «Я же предупреждал, а Вы даже не обратили внимания, поэтому пришлось от слов перейти к действиям».

Это лишь первые три из базовых метафор, во многом определяющих менталитет в нашей стране. Даже если, просто полагаясь на них, строить документы, приказы и обращения в рамках проекта, можно достичь заметного эффекта в управлении персоналом проекта.

Оптимальные методы адаптации проектного менеджмента к российскому менталитету и реалиям

Опираясь на двенадцатилетний опыт ГК МИМ в области адаптации западного опыта управления бизнесом, я могу уверенно говорить о том, что в России можно адаптировать практически любое мало-мальски грамотное и эффективное начинание, если понимать, как нужно действовать. Это касается и технологий управления проектами. И все же ради достижения наибольшего эффекта необходимо учесть ряд следующих моментов, проистекающих из особенностей российского менталитета. Естественно, приведенные ниже аспекты не отражают всей полноты особенностей менталитета, но даже их вполне достаточно для достижения еще лучших результатов в рамках Ваших проектов.

На стадии инициирования проекта важно:

1. Сформировать первичное описание концепции проекта с использованием основных базовых метафор русского языка.

2. Построить внешнюю и внутреннюю PR-компанию проекта с учетом основных требований российских базовых метафор.

3. Построить миссию проекта, учитывающую особенности российского менталитета.

4. Учесть в уставе проекта четкие права руководителя проекта по привлечению, подбору и мотивированию персонала, привлекаемого в проект.

5. Заранее оговорить способы реагирования на отклонения от плановой реализации проекта.

6. Четко сформулировать все обязанности руководителя проекта и области его ответственности.

7. Четко оговорить взаимные обязательства команды управления проекта и материнской организации.

На стадии планирования проекта важно:

1. Уделить особое внимание задаче подбора команды управления проекта, сформировав комплекс требований и четко отслеживать соответствие кандидатов указанным требованиям.

2. Сформировать внутренний кодекс (внутренний распорядок) проекта со всеми правилами управления, взаимодействия, дисциплины в проекте.

3. Сформировать и внедрить корпоративную культуру проекта, основанную на единстве и сплоченности команды проекта и команды управления проекта.

4. Четко определить персональную ответственность за каждую работу или операцию проекта.

5. Продублировать основные точки контроля в проекте.

6. Построить мастер-план проекта с учетом резервов времени (порядка 15%), денег (порядка 20%) и дополнительных точек контроля, особенно с применением методик предварительного и текущего контроля.

7. По возможности уменьшить в проекте количество пулов работ (гамаков), особенно в тех случаях, когда выполнение нескольких отдельных работ является основанием для начала следующей.

8. Обеспечить участие членов команды проекта в формировании внутренних регламентирующих документов проекта.

9. Запланировать в проекте попеременно этапы более спокойного и более напряженного ритмов работы.

10. Подготовить альтернативных подрядчиков для выполнения проектно-сметных работ.

На стадии контроля и организации проекта важно:

1. Четко отслеживать договорные обязательства со стороны всех подрядчиков проекта.

2. Четко определить обязанности каждого участника команды проекта и отслеживать их соблюдение.

3. Обеспечить четкую передачу ответственности от исполнителя каждой предыдущей работы к исполнителю последующей работы.

4. Постоянно подчеркивать единство целей, интересов и действий всех участников проекта.

5. Не допускать появления в команде «козлов отпущения», «аутсайдеров». При необходимости вмешиваться в процесс разрешения конфликтных ситуаций.

6. Обеспечить участие рядовых членов команды проекта в принятие тактических и оперативных решений в рамках их компетенции.

7. При необходимости желательно находить «общего врага» по отношению к проекту из конкурентной среды (но не из материнской организации, не из числа поставщиков и клиентов и т.д.).

8. При проведении мотивационных совещаний желательно максимально использовать особенности базовых метафор русского языка и принципов привлечения к управлению проектом.

9. С постоянной периодичностью (не реже, чем 1 раз в 8-10 дней) желательно напоминать участникам проекта об основных и промежуточных целях проекта, о сроках сдачи работ.

10. Не реже 1 раза в 30-40 дней необходимо проводить жесткое мотивационное занятие с участниками проекта, в ходе которого напоминать о взятых ими обязательствах, обсуждать степень реализации ими тех задач, за которые они отвечают в проекте.

На стадии анализа и регулирования проекта важно:

1. Привлекать участников команды проекта к задачам анализа достигнутых результатов.

2. Производить разбор всех нарушений проекта, вызванных субъективным фактором участников (по возможности наедине с «виновными).

3. Сопоставлять все отклонения от нормального хода реализации проекта с его конечной целью.

4. Обсуждать все решения и ошибки в рамках проекта, в том числе и с точки зрения их стоимости.

5. Даже при наличии явных резервов времени и прочих ресурсов во всех случаях нерационального распоряжения этими ресурсами (несвоевременная сдача работ или выполнение операций, перерасход бюджета и т.д.) собирать инициативные группы на мозговой штурм на тему, как выйти из сложившейся ситуации.

6. Желательно постоянно создавать иллюзию некоторой нехватки ресурсов в проекте.

7. При разборе любых конфликтных ситуаций принимать решения исключительно после того, как заслушаны мнения всех задействованных в конфликте сторон.

8. При разборе конфликтных ситуаций по возможности применять методику «реверсивной игры» (методика реверсивной игры предполагает занятие при обсуждении конфликта позиции противоположной стороны. Впервые была использована американским психологом Морено).

9. Применять правило «правого локтя» во всех случаях, когда расход ресурсов отклоняется от запланированного графика (методика снижения ресурсного обеспечения работ и операций проекта обратно пропорционально их важности по отношению к главной цели проекта).

10. При использовании методики выполненной стоимости желательно обращать внимание людей не только на показатели отклонения от графика, но и делать дополнительный акцент на всех случаях, когда отклонения по отдельным исполнителям или руководителям проекта становятся систематическими.На стадии завершения проекта важно:

1. Подвести не только общие, но и индивидуальные итоги проекта.

2. Дать индивидуальные рекомендации каждому из участников проекта.

3. Сконцентрироваться в большей мере на позитивных результатах проекта.

4. Провести также неформальную процедуру завершения проекта.

5. Обрисовать перспективы дальнейшей совместной работы для участников проекта.

6. Продумать и реализовать процедуру (при необходимости) возвращения участников проекта к своим обязанностям в рамках материнской организации.

7. Дать возможность высказаться каждому участнику - на собрании или в письменной форме — не только по поводу основных результатов проекта, но и на тему, что нужно было сделать не так.

8. Произвести публичное награждение наиболее зарекомендовавших себя участников проекта.