

«ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ» – ЭТО НЕ О РАЗМЫШЛЕНИЯХ, А О ДЕЙСТВИЯХ

ГВИДО ШТОМПФ

Обсуждаются отличия проектного мышления от системного мышления, стратегического планирования и других методов планирования бизнеса в менеджменте.

Ключевые слова: проектирование, менеджмент, проектное мышление.

Проектное мышление стало фетишем в менеджменте: оно провозглашено шагом, следующим за инновацией, излечением недугов устаревших методов менеджмента, базирующихся на таблицах бухгалтерской отчётности. Его также отличают от дизайна: дизайнеры лишь проектируют, но многие люди, включая менеджеров, «мыслят проектно». Хотя я и отношусь к горячим сторонникам проектного мышления, у меня есть сомнения относительно того, насколько хорошо многие понимают, чем на самом деле является проектное мышление и на что оно способно. Ниже я прослежу корни проектного мышления и покажу что на самом деле это – способ решения проблем путём совершения реальных дел. В результате я верну проектированию основополагающую роль в проектном мышлении.

ОБ ИСТОКАХ ПРОЕКТНОГО МЫШЛЕНИЯ

Большинство современных авторов считают исходной основой проектного мышления книгу Герберта Саймона «Науки об искусственном»

(Herbert Simon, «The Sciences of the Artificial»). Кратко говоря, Саймон различает три типа решения проблем в человеческой практике. Первым является метод анализа, который предполагает, что, если глубоко разобраться в проблеме, решение станет очевидным. Нетрудно усмотреть в этом стремление применить научные и другие методы. Достаточно посмотреть на работу многих политических комитетов, старающихся «добраться до сути того, почему политика не срабатывает». Вторым является метод справляться с проблемой путём принятия решений. Такой подход предполагает, что решение проблемы сводится к разумному выбору на множестве альтернатив. Следует ли потратить наши деньги на А, или лучше вложить их в В, или лучше их как-то поделить между ними? Такой способ решения проблем лежит в основе классических программ подготовки магистров в области менеджмента. Третий способ решения проблем – проектирование. Саймон не рассматривает человека как полностью разумное существо, которое всегда делает рациональный и мудрый выбор, он придерживается взгляда, что люди обладают «ограниченной рациональностью». Они решают проблемы «удовлетворительным» способом («этого достаточно»), «на авось» («на всякий случай сделаем так») и – проектируют. Он определяет проектирование как рабочий способ действий по изменению ситуации на более приемлемую; я нахожу эту формулировку наиболее краткой и выразительной. Однако для Саймона «проектирование» является деятельностью, практикуемой всеми и всегда. Когда мы готовим пищу без рецепта, мы «проектируем»; когда мы выбираем новую одежду в магазине, мы «проектируем». Законодатели «проектируют» законы, менеджеры «проектируют» рабочие процессы.

УКРАДЕННОЕ ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ?

И всё же, несмотря на то, что Саймон был искренним адвокатом проектирования, его книга предзнаменовала явный раскол в проектном мышлении, который господствует и поныне. Герберт Саймон не был дизайнером, он был лауреатом Нобелевской премии по экономике, с преобладающими интересами в области естественного и искусственного интеллекта. Он понимал роль проектирования в прогрессе человечества и глубоко разбирался в таких темах, как детальное представление проблем. В то же время он предлагал методы улучшения проектирования, пользуясь такими словами, как «оптимизация» и «достаточность». В результате общество дизайнеров и архитекторов отреагировало, мягко говоря, без энтузиазма. Они считают свою профессию принадлежащей к «Искусствам», стремящейся к «Качеству». В итоге взгляды Саймона на проектирование встретили неприятие, насмешки, получили прозви-

ще «технократических» и «рационалистических», — вопреки тому, на что Саймон надеялся. Однако вне общества дизайнеров Саймон не был забыт. Совсем наоборот. Например, в 2002 г. в ходе проектирования здания для Школы бизнеса в университете Weatherhead проектировщики полностью отвергли традиционный подход к формулированию проблемы, отказавшись от того, чтобы начинать с проектирования здания, а начали с разработки целостного видения Школы, а не только здания для неё.

Они мгновенно стали энтузиастами проектного мышления и организовали конференцию с участием многих теоретиков менеджмента. В результате была написана книга о проектном мышлении — «Managing as Designing» («Управление как проектирование»), опирающаяся на Саймона как классика данного подхода. Существенно то, что проектное мышление было отнесено к сфере менеджмента, управления организациями, за пределы дизайна и архитектуры. Это постепенно набирало обороты и стало пропагандироваться в изданиях «Бизнес Уик», Роджера Мартина и Тима Брауна. Сегодня мы являемся свидетелями того, что даже гуру менеджмента восприняли проектное мышление как «ещё одну хорошую вещь», определяя его как подход к управленческим проблемам, подобный подходу художников к проблемам дизайна. Любопытно, что сами дизайнеры всё более скатываются на периферию этой школы мысли (за исключением Тима Брауна). Можно сказать, что менеджмент «украл» у дизайнеров идею проектного мышления; есть даже расхожая фраза «Design thinking isn't done by designers» («Дизайнеры не занимаются проектным мышлением») http://www.fastcodesign.com/1662706/design-and-business-the-bottom-line?partner=homepage_newsletter. Хорошо ли это? По правде говоря, я считаю это противоречивым высказыванием.

КАТЕГОРИЧЕСКАЯ ОШИБКА: ЭТО НЕ ПРОСТО МЫШЛЕНИЕ!

Мне очень нравится представление о высших менеджерах, проводящих рабочие сессии по проектированию новых программ бизнеса. Я с удовольствием читаю истории о больших инновациях как результатах проектного мышления в компаниях. Но я думаю, что при этом совершается категорическая ошибка: из внимания упускается сама суть проектирования. Проектирование коренится глубоко в практике. С помощью составления схем, быстрого моделирования, наглядных изображений осуществляются экспериментирование, действия, представление предложений. В результате этих действий можно не только понять, в чём суть проблемы, но и узнать, в чём состоит её решение. Как заметил Киз Дорст, в процессе проектирования совместно формируются проблемы и решения. Это процесс обдумывания — действий — размышления

– планирования – действий – обдумывания – и т.д. Непрерывный поток действий, опытов и рефлексий. Категорическая ошибка состоит в том, чтобы представлять проектирование как мыслительный процесс, предшествующий действиям, соответствующий парадигме «Сначала думай, потом проектируй». Проектирование так не происходит, и никогда не будет таким!

В результате проектное мышление – явно неудачно выбранное название! – это не только мышление: оно включает также экспериментирование, визуализацию информации, моделирование, обсуждения, размышления. Проектное мышление – это длительная непрерывная деятельность, ключевой предпосылкой которой является то, что проблемы сложны, нечётко определены, плохо структурированы, скрыты, запутаны. Поэтому приходится прибегать к экспериментированию и к обучению в процессе работы. Это не то, что «проектируется» на двухдневных сессиях по планированию стратегии – продукта – сервиса – бизнеса, после чего остаётся только исполнить план. «Исполнение» идеи является частью всего цикла проектного мышления. Например, если проектируется новый сервис, следует его осуществить, «прочувствовать», поэкспериментировать с ним, выполнить своего рода потребительское испытание. Продолжайте наблюдения, продолжайте обобщения наблюдений, продолжайте улучшать его, изменять его, продолжайте проектировать его. Это и есть проектное мышление. Если проектировщики оторваны от этой фазы, это уже не проектное мышление, а плохой менталитет...

ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ – ЭТО РЕМЕСЛО, МАСТЕРСТВО

Проектное мышление основано на практике, и неизбежное следствие этого – то, что приобрести нужные навыки и умения можно только в процессе выполнения этой работы. Подобно игре на рояле, рисованию, приготовлению пищи, игре в шахматы и т.д., это мастерство может быть приобретено только годами практики, совместной работы с опытными проектировщиками, активного восприятия примеров. Боланда и Коллопи по справедливости можно считать зачинателями менеджмента как проектирования. Но они стали его проповедниками в результате сотрудничества с Фрэнком Гихри, ставшим проектным мыслителем за десятилетия практического опыта. Каждый постоянно мыслит «проектно», но чтобы стать мастером проектного мышления, недостаточно прослушать двухдневный интенсивный курс переподготовки или прочитать книгу Тима Брауна. Как игра на пианино, это требует многолетней практики. Если организация не может так долго ждать, она может ускорить события, наняв опытных дизайнеров, архитекторов или других творческих

личностей, глядящих на реальность как на мир, полный возможностей, и которые любят экспериментировать!

ЛИТЕРАТУРА

1. *Tim Brown. Change by Design.* New York: Harper Collins Publishers, 2009. 264 p.