

Лукьянов Д.В., к.т.н.  
Кафедра общей и клинической психологии  
Белорусский государственный университет, г.Минск, Беларусь

## **КОЭФФИЦИЕНТ «ВЕРА В УСПЕХ» ДЛЯ ФОРМУЛЫ БЕКХАРДА УСПЕШНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРИ ОЦЕНКЕ РЕАЛИЗУЕМОСТИ ДОРОЖНЫХ КАРТ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Статья посвящена инструментам и методам оценки факторов успеха для различных проектов - как проектов организационных перемен, так и в других направлениях деятельности, когда присутствует инновационная составляющая, связанная с необходимостью предпринимать действия без гарантированного результата, близкого к ожидаемому..*

***Ключевые слова:** управление проектами, управление изменениями, видение, стратегический менеджмент, формула Бекхарда, закон Даннинга-Крюгера, социальный капитал.*

*«Неважно, что вы думаете – можете вы или нет – все равно вы правы.»  
Генри Форд*

На протяжении нескольких лет работы автора в сфере управленческого консалтинга, в т.ч. в области стратегического управления и неразрывно связанным с этим темой управления проектами и программами проектов развития не только на этапе их инициации и планирования, но и непосредственно с реализацией соответствующих «дорожных карт» развития организаций был получен опыт как успеха, так и провала похожих по своей сути инициатив, попытки реализации которых были в различных организациях. Впервые автором была сделана попытка осмысления причин таких различных результатов для, на первый взгляд, не самых сложных проектов, была сделана на основе модели технологической зрелости и анализа возможных разрывов в уровнях по такой модели для заказчика, исполнителя и непосредственно «целевого назначения» продукта в проектах внедрения автоматизированных систем управления предприятиями в начале 2000-х годов [1-3]. Позже, в поисках факторов успеха, которые могли помочь преодолеть рассматриваемые потенциальные причины провала проектов, которые в схожих формальных условиях успешно реализовывались, были расширены автором еще и в сторону оценки состояния

т.н. «социального капитала» [4, 5], а также были учтены и те подходы, которые накопила международная практика [5, 6].

Столкнувшись по роду деятельности с необходимостью создания проектов и программ организационного развития, определенную помощь в понимании глубинных факторов, влияющих на успех подобного рода проектов был получен некоторый опыт по использованию модели оценки необходимых усилий для реализации проекта в сравнении с осведомленностью вовлекаемого персонала о миссии, видении и наличии стратегического плана действий в организации, которая известна как «Формула перемен» или «Уравнение перемен» (1) Ричарда Бекхарда, авторство которой в некоторых источниках предлагается разделить еще с вкладом в рассматриваемую проблематику таких исследователей, как Ройбен Харрис и Дэвид Глейчер [7]:

$$C = (ABD) > X \quad (1)$$

где **C** — это изменения,

**A** — неудовлетворённость текущим положением дел,

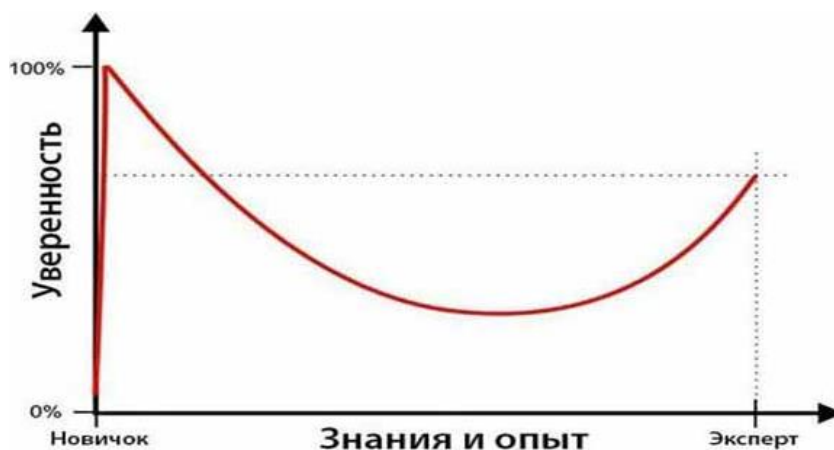
**B** — видение желаемого состояния,

**D** — практические шаги для достижения желаемого состояния,

**X** — стоимость проводимых изменений.

Ее использование на практике позволило прежде всего действительно обосновать как сам процесс стратегического планирования (параметр **D**) – понимание комплекса конкретных мероприятий (проектов), необходимых для улучшения показателей деятельности предприятия, так и необходимость определения таких целевых показателей (параметр **B**) и осознания несоответствия текущего состояния организации ее организационным, рыночным и пр. возможностям (параметр **A**), в т.ч. необходимости использования инструментов бенчмаркинга в управлении организацией. Также важным результатом использования этой «Формулы перемен» стало понимания и возможного дисбаланса по параметрам «Ценность»/«Стоимость» как отдельных проектов, так и портфеля проектов для организации в целом (в соответствии с данной «формулой», это соотношение  $C/X$ ).

Тем не менее, в ряде случаев, когда, в соответствии со всеми рассматриваемыми параметрами можно было бы ожидать получения положительных результатов, такие результаты получены не были. Анализ таких ситуаций показал важность учета прочих организационных факторов, влияющих на вовлеченный в такие проекты персонал, причем как на непосредственно руководителей, так и других сотрудников различного уровня. Более того, в ряде случаев можно было отметить феномен получения формально менее квалифицированными исполнителями результатов, которые не были достигнуты более квалифицированными командами исполнителей. Отчасти этому феномену было найдено объяснение с помощью достаточно известного «эффекта Даннинга-Крюгера» [8-10], обнаруженного и подтвержденного в результате реального исследования, основными выводами которого явились следующие две тенденции: I. Компетентные сотрудники имеют тенденцию недооценивать свою способность достигнуть требуемый результат, и, обратную ей II. Некомпетентные сотрудники, в свою очередь, склонны себя переоценивать (Рис.1):



*Рисунок 1. Эффект Даннинга-Крюгера*

Следующим этапом в поиске факторов, влияющих на получение ожидаемых результатов стал уже указанный выше анализ наличия/отсутствия т.н. «социального капитала», в чем помогла работа Эрика Лессера и Лоренса Пруссака [11].

Объединив подходы, основанные на понимании наличия эффекта Даннинга-Крюгера и концепции социального капитала, возникла гипотеза о необходимости

учета этих факторов, в частности, во внесении еще двух добавочных параметров в рассмотренную выше формулу Бекхарда (1) с учетом рассмотренных представленных на рис. 2 факторов, влияющих на уверенность персонала в достижении целей, которые представлены в виде системы координат со следующими двумя осями – «уверенность в себе» (вертикальная ось) и «уверенность в организации» (горизонтальная ось):

Б. Вера в себя (“осознанная компетентность” либо “неосознанная некомпетентность”), недоверие к организации и коллегам/партнерам (дефицит “социального капитала”)	А. Вера в себя (“осознанная компетентность” либо “неосознанная некомпетентность”), вера в организацию и коллег/партнеров (“социальный капитал”)
Г. Дефицит веры в себя (“неосознанная компетентность” либо “осознанная некомпетентность”), недоверие к организации и коллегам/партнерам (дефицит “социального капитала”)	В. Дефицит веры в себя (“неосознанная компетентность” либо “осознанная некомпетентность”), вера в организацию и коллег/партнеров (“социальный капитал”)

*Рисунок 2. Комбинации факторов “уверенности персонала” в “себе” и “окружении”*

Таким образом, была получена следующая “формула”- Модифицированная Формула Бекхарда (2):

$$C = (SO)(ABD) > X \quad (2)$$

где **C** — это изменения,  
**S** – уверенность в достижимости цели собственными силами,  
**O** – уверенность в содействии со стороны внешнего окружения,  
**A** — неудовлетворённость текущим положением дел,  
**B** — видение желаемого состояния,  
**D** — практические шаги для достижения желаемого состояния,  
**X** — стоимость проводимых изменений.

В данной модификации для анализа наличия новых коэффициентов S и O удобно было использовать SWOT-анализ применительно к непосредственно

команде проекта (рассматривая собственную организацию как «внешние факторы»).

Но даже и в данном случае можно было наблюдать некоторые отклонения, но уже в лучшую сторону – в ряде случаев были получены положительные результаты, на получение которых как по стандартной, так и по модифицированной формуле Бекхарда рассчитывать не приходилось.

В данной формуле уже самостоятельный интерес для дальнейших исследований может представлять набор предлагаемых коэффициентов (S и O) как некий фактор «Вера в успех» для проекта, который, в противовес прочим измеримым и понятным параметрам может оказывать решающее воздействие на успех проекта в целом. Важность учета этих, новых для классической формулы Бекхарда, сомножителей, заключается все в том же смысле, который несут и традиционные сомножители, входящие в эту формулу — если любой из них равен «нулю», но все остальные факторы уже не имеют никакого значения для успеха.

Безусловно, данная «формула» и в дальнейшем будет модифицироваться, в т.ч. на основании различных подходов, уже известных и описанных в литературе, но и может стать подспорьем в развитии идей тех исследователей, которые понимают важность учета «человеческого фактора» в успехе проектов и программ развития организаций.

## Литература

1. Лукьянов, Д.В. Формирование технологической зрелости в компании [Текст] / С. Д. Бушуев, Д. В. Лукьянов // Материалы Международная конференция «Теория и практика управления предприятием», КНУБА, Киев -2004
2. Лукьянов, Д.В. Модель формирования технологической зрелости по управлению проектами в компании [Текст] / С. Д. Бушуев, Д. В. Лукьянов // Материалы конференции Международный Симпозиум «Управление проектами. Бизнес. Идеи. Практика», СПб, 2005
3. Лукьянов, Д.В. Модель оценки потенциальной успешности проекта на основе анализа окружения. Пространство успеха проекта. [Текст] / Материалы конференции Международная Конференция «РМ-Киев 2007» КНУБА, Киев 2007
4. Лукьянов, Д.В. Социальный капитал в управлении проектами [Текст] / Д. В. Лукьянов, Д. М. Черненко // Материалы конференции Международная Конференция «РМ-Киев 2007» КНУБА, Киев 2007
5. Лукьянов, Д. В. Офисы управления проектами как механизмы создания социального капитала [Текст] / Лукьянов Д.В., Оганов В.А., // Моделирование в прикладных научных исследованиях –XXI, ОНПУ, Одесса – 2013.

6. Бушуєва, Н. С. Стратегічна довіра як фактор ефективності організаційних змін [Текст] / Н. С. Бушуєва, В. В. Гоц// Управління розвитком складних систем. – 2012. – No12. – С. 18-22.

7. Формула Бекхарда. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://coachplanet.ru/формула-перемен/>

8. П. Людвиг. Победы прокрастинацию. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

9. Эффект Даннинга-Крюгера [Электронный ресурс]. - Режим доступу: <http://psyfactor.org/lib/effect-danninga-kryugera.htm>

10. Kruger, Justin; Dunning, David Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments / Justin Kruger, David Dunning // Journal of Personality and Social Psychology 1999

11. Лессер, Эрик, Прусак, Лоренс Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс - 2006