

УДАРИТЬ ПО ТРАЕКТОРИИ

Как перестать ждать идеального момента и начать действовать

🕒 15 мин чтения • [Полный текст](#)

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Пролог. Директор, который делает всё правильно

Недавно я наблюдал ситуацию на заводе. 300 человек, хаос нарастает, показатели ползут вниз. Директор — толковый мужик, перевели с предприятия в 100 человек, до этого много лет был главным инженером. Он говорит правильные вещи. Он делает — казалось бы — правильные шаги. Но система летит, как летела.

Знакомо?

В управлении есть самый опасный тип руководителя. Не дурак. Не лентяй. А тот, кто делает «как правильно», не понимая, куда движется система. Такие люди приходят, вводят регламенты, проводят планерки, наказывают ответственных — и искренне недоумевают, почему хаос не уходит.

Я сам управлял заводом и его подразделениями. У меня была аналогия: я вижу всю паутину, и я знаю, куда дёрнуть, чтобы отозвалось там, где мне надо. Побеждать хаос мне удавалось не потому, что я гениальный управленец, а потому, что сначала я понимал, почему всё происходит именно так. И только потом — дёргал за нити.

Но одна ситуация научила меня большему, чем всё остальное. История про вечер в цехе.

Глава 1. Метафора паутины — видеть связи, а не узлы

Когда я говорю «я вижу паутину», я имею в виду: я вижу, где нить натянута, а где провисла. Я знаю, что если дёрнуть за один конец — через три шага отзовётся в цехе, где никто не ждёт. Управленец-ремесленник дёргает за всё подряд. Системный управленец дёргает один раз — и гасит волну хаоса.

Кто это осмыслил? Рассел Акофф говорил: «Чтобы решить проблему системы, недостаточно улучшить её части — нужно понять взаимодействие частей». А Питер Сенге в «Пятой дисциплине» назвал это системным мышлением — способностью видеть не статичную картинку, а динамику взаимосвязей. На практике это означает умение строить причинно-следственные диаграммы: где нить натянута, где провисла, и какой минимальный рычаг даст максимальный эффект.

Глава 2. Метафора бейсбола — бить туда, где будет мяч

В бейсболе можно иметь идеальную биту, безупречную стойку, выверенный замах. И с размаху ударить по воздуху. Потому что ты не прочитал траекторию мяча: с каким кручением, ускорением, спадом он идёт. Хороший бьющий не смотрит на то, где мяч сейчас. Он вычисляет, где он будет в момент удара.

В управлении то же самое. Директор, который не учитывает «куда всё движется», будет наносить правильные удары по неправильной точке.

Глава 3. Вечер в цехе: как я ощутил порядок, который не создавал

Вот ситуация, которая научила меня большему, чем все MBA вместе взятые.

Я прихожу в цех, который работает посменно, круглосуточно. Хаос. Я начинаю давать команды: кому — сделать то, кому — бежать туда. Ухожу в кабинет. Жду вечера.

Результат за день: все что-то делали, куда-то бежали. Но мои задачи не выполнил никто.

Почему? Я же сказал чётко! Я же правильные вещи объяснил!

На следующий день я остаюсь в цехе вечером. Не чтобы поставить ещё пакет задач. А чтобы просто ощутить хаос.

И знаете что? Я ощутил порядок.

Порядок, который сформировал не я. В выходные, в ночь — никто не бездельничает откровенно. У всех какие-то задачи, и все их выполняют. Они привыкли их выполнять и не выполнять не могут. Потому что в их видении системы и практике сложилось: если они

сделают хоть как-то иначе — точно будет сбой у них или у соседей. И за это прилетало. Не раз. Не два.

Они просто не знают, как можно иначе. А главное — боятся узнать.

Теперь понимаете? Когда я ставлю задачу одному человеку, он точно знает, где порвётся его привычный мир. И даже пытаясь выполнить старую инструкцию и мою новую одновременно — он подсознательно выбирает меньше рисков. А где меньше рисков? В старой инструкции. Потому что за старую его били, но он знает, как отбиться. За новую — неизвестно что прилетит.

Это классический пример ограниченной рациональности: человек выбирает не оптимальное, а удовлетворительное решение с минимальным субъективным риском.

Глава 4. Три сдвига после вечера в цехе

Сдвиг 1. Перестаньте ставить задачи в одиночку. Настраивайте бизнес-процесс группы.

Один человек не переломит старую паутину. Собирайте всех, кого задевают изменения. Объясняйте выгоду. Берите ответственность за сбой на себя. Это принцип кайдзен в действии: улучшай поток, а не вини людей.

Сдвиг 2. Создайте физическую невозможность старых правил.

Не уговаривайте, а перекрывайте старый маршрут железом. Убрали старый инструмент? Отключили провод? Перенастроили поток? Отлично. Это инжиниринг на уровне причин, а не следствий.

Сдвиг 3. Поставьте ранние точки контроля, а не финишные.

Не ждите конца смены. Контролируйте первые шаги. Увидели отклонение — поправьте сразу, без крика. Это PDCA на интервалах часа, а не месяца. Страховка от привычки работает только в начале.

Глава 5. Как 1% превращается в 93% за неделю

Кейс 1. Аудит нефтяной компании: 2 месяца = 1%

На завод пришёл аудит от известной нефтяной компании. Чтобы его пройти, нужно было заполнить опросник и загрузить документы в электронную систему.

Директор наспех посмотрел перечень. Разослал всем причастным оповещение: «Нужно заполнить опросник». Всё.

Прошло два месяца. Процент заполнения — 1%. Вопросы эскалировались на самый верх.

По дороге зацепили меня.

Я подключаю своих ребят, которые аудиты знают по старой жизни. Ставлю задачу:

«Соберите заводчан. Скорее всего, у них задача поставлена криво. Никто не смотрел, что нужно делать. С программой, в которую грузить, не разобрались. Есть документы, которых на заводе в принципе нет».

Мои ребята исполнили.

Что они сделали?

- Расставили задачи конкретнее. Не «заполните опросник», а «вот пункт 3.2 — возьмите акт в папке X, отсканируйте, назовите файл так-то, загрузите в раздел Y».
- Прошлись по каждому документу: где взять, кто должен разработать, к кому обратиться.
- Объяснили, с какими словами подойти к смежникам.
- Заставили каждого открыть программу и загрузить тестовый документ. Не «потом разберётесь», а прямо сейчас, под присмотром.
- Дали неделю на исполнение.

Прошла неделя. Загружено 87%. Проверяем остатки. Оказалось, люди забыли нажать несколько кнопок подтверждения. Поправили — стало 93%.

Начинаем разбирать оставшиеся документы. И тут — таких документов на заводе нет совсем. Это регламенты и техпроцессы, которые успешно забыли разработать.

Причина: «Ну это же обычная технологическая документация, она должна быть у технолога».

— А где технолог? — На больничном. Уже три недели недоступен.

Вводим экстренный план: подключаем технологов с других заводов. К вечеру — 100%.

Кейс 2. Запуск новой линии: три месяца топтания на месте

Параллельно на том же заводе — запуск новой линии. Оборудование собрали из двух старых линий, продукт нестандартный.

Три месяца. Дорожная карта почти не движется. Ответственные называют старую команду: бездельники, саботажники, тупицы.

Подключаюсь лично с замом по техническим вопросам.

Проходим по дорожной карте. Все сроки в прошлом. Ни одного комментария, кроме «надо обсудить». Выполнение — менее 10%.

— Все пункты критичны? — Да.

Начинаем фильтровать. Из 200 пунктов оставляем 15 критических. Остальное — косметика, которую можно сделать после запуска.

Проходимся по этим 15. Выясняется: ни у кого нет ответов, как их решать. Проблемы достаточно стандартные.

Мы с замом разжёвываем каждый пункт: что сделать, в какой последовательности, чем проверить.

Проходит день. Выполнено 10 из 15.

Смотрим, что осталось:

- Либо нужно закупить нестандартное. • Либо перебрать неизвестное, страшно браться.

Зам берёт на себя контроль и координацию по переборке узлов: «Раскрутите здесь, расскажите, что увидели. Почистите. Раскручивайте дальше. Я с вами».

По закупкам объясняем по шагам:

- С кем связаться. • Что спросить. • Если условия неудовлетворительные — звоните дальше.
- Не нашли вообще — сообщили мне. Не стыдно, не накажу.

Прошла неделя. Завтра запуск.

Глава 6. Мастер и поддон: как я чуть не уволил человека, который просто не понял абстрактной задачи

Провожу обход с мастером. Вижу картину: в проходе, на проезде около рабочего центра, стоит подвезённое сырьё — металлическая лента на поддоне. Нам пришлось обходить. Погрузчик тоже делает крюк, прижимается к стене — опасно. Очевидно, ленту поставили не подумав.

Говорю мастеру: «Убери».

День второй. Тот же мастер, обход. И — о боже — та же лента, там же. Не выполнили.

В этот момент я готов уволить мастера не думая. Саботаж? Лень? Тупизна?

Пауза. Выдох. Вспоминаю, как сам ставил задачу.

«Убери». Абстракция. Мастер слышит: «Сделай так, чтобы ленты тут не было». Но как? Куда деть? Кого позвать? Можно ли двигать? Не рассыплется? А вдруг это чужой поддон? А вдруг его специально сюда поставили?

Мастер не глупый. Он просто парализован неизвестностью.

Корректирую задачу:

— Возьмите погрузчик. Переставьте этот поддон с лентой вот сюда — показываю конкретное место. Обведите это место скотчем — показываю фото из интернета, похожая разметка.

Ухожу. Возвращаюсь через 10 минут. Всё исполнено в точности.

Глава 7. Притча про Суворова и Кутузова — почему я не уволил мастера

Почему я остановился, а не нажал на курок? Потому что я вспомнил одну историю. И ещё потому, что у меня есть контракт с самим собой: стоп-слово, пауза, осознание своего стиля. Говорят, Суворов и Кутузов в разное время брали один и тот же болгарский населённый пункт. И ставили задачи по-разному.

Кутузов командовал офицерам: «Нужно захватить город, потому что...» — и дальше аргументы. Конкретная задача. Вся ответственность на нём. Исполнение строгое, инициатива исключена.

Суворов говорил иначе: «Смотрите, если бы мы взяли этот город, тогда было бы так и так». Он давал цель. Абстрактную. Ответственность ложилась на офицеров. Но они были к этому готовы — суворовская школа.

В этой притче — весь диагноз.

Если ваши люди не готовы брать ответственность за абстрактную цель — не ставьте им цели. Ставьте конкретные задачи. Берите ответственность на себя. Как Кутузов.

Мастер, которого я был готов уволить, не был ни ленив, ни глуп. Он просто не проходил суворовской школы. Моя задача была не требовать от него того, чему его не научили, а дать понятный маршрут.

С тех пор я перестал делить людей на «саботажников» и «тупиц». Я начал делить задачи на «для подготовленных» (цель, абстракция) и «для всех остальных» (конкретика, пошагово, с ответственностью на мне).

Глава 8. Управление в хаосе: три от-дела разработчиков и завод старой закалки

Теперь — кейсы из второй части. Здесь та же логика, но в кросс-функциональном аду.

Кейс 3. Самый сложный проект: маркетологи, спецпроект и завод, который не знает технологию

Новый продукт. Контроль за маркетингом и разработчиком. Клиент под контролем правительства. Завод никогда не сталкивался с этой технологией. Над всем — надзор спецпроекта. А по результату — возможность участия в проекте с Росатомом.

Первый этап провален. Сроки сорваны, качество плохое.

Нам дают шанс на вторую часть. Разработчики продукта и завод — теперь в моём подчинении. Отбиваться от маркетинга и спецпроекта — мне.

Что я сделал:

Шаг 1. Сел и записал «как есть» без оценок. Собрал будущих виноватых. Открыл Excel. Все накидывают, что должен сделать каждый другой. Ни слова о том, что делает сам. Фиксирую всё. С матом — так с матом.

Шаг 2. Перевёл в нормальный текст. Собрал всех снова. Вычитали. Согласились с требованиями друг друга.

Шаг 3. Убрал персональную ответственность. Назначил ответственным не людей, а подразделения. В кросс-функциональном конфликте это безопасно — иначе начнут тыкать пальцем в личности.

Шаг 4. Проставил сроки и добавили забытое.

Шаг 5. Провёл отдельные брифинги с каждым. Где возможен компромисс, где нет.

Шаг 6. Свёл в единую дорожную карту. Объяснил: «Если не выполнить вот это к сроку — проект сдвигается на столько-то. Не согласны? Предлагайте».

Шаг 7. Отключил неконструктивных. Спецпроект покритиковал, но ничего не предложил. Исключили из еженедельных брифингов.

Шаг 8. Усилил адекватного, но несамостоятельного менеджера от маркетинга. Объяснил: «Я поддержу твой голос в проекте. Ты замыкающий от продаж. Я обеспечу исполнение от завода и разработчиков».

Шаг 9. Разрешил провести «бесполезные эксперименты». У продавцов и спецпроекта было много «дельных» предложений, которые разработчики считали бредом. Я убедил провести все эксперименты. Почти все оказались безрезультатными. Но разработчики сами решили пару технологических проблем, улучшили качество. Доверие восстановилось. Это работает как Pre-Mortem наоборот: сначала дай сделать по-своему, потом разбирай — почему не сработало.

Итог: проект завершён в первоначальный срок. Бриф длится 15 минут, суть: «Смежникам спасибо, все делают».

Кейс 4. Три отдела разработчиков и завод, где никто не виноват

Та же команда разработчиков продукта. Другой завод. Качество продукта не устраивает никого. Завод не получает рекламаций — потому что ссориться с директором старой закалки никто не хочет.

Претензия разработчиков: не следят за сырьём, за качеством, не обучают персонал, перекладывают ответственность.

Претензия завода: нет конкретных требований, нет ответственного, запросы игнорируются.

За разработку продукта отвечают три отдела: один за сырьё, другой за конструкцию, третий за методы испытаний.

Что я сделал:

Шаг 1. Свёл три отдела вместе. До этого они не разговаривали друг с другом напрямую.

Шаг 2. Ввёл подзадачи «якобы не имеющие смысла»: «составить список приоритетной номенклатуры», «на основании этого списка составить план выпуска золотых образцов», «договориться с заводами по выпуску комплектующих». Обещал помочь с последним. И помог.

Шаг 3. Разбил до уровня первого шага. Люди зажглись — не от великой цели, а от того, что увидели свой конкретный первый шаг.

Глава 9. Бонусный принцип: «с вами спокойнее»

Пару лет назад меня пригласили на встречу по ВКС. Тема не моя, но время было — присоединился. В начале спросил: «Зачем я тут?» Ответили: «А вдруг у вас есть что сказать».

Я остался. Просидел безмолвно — вопросы были мимо моих функций.

Встреча закончилась. Я остался последним вместе с организатором. Хотел высказать ему всё, что думаю.

Но он меня опередил. Извинился и сказал:

— Простите, что отнял время. Но с вами спокойнее.

Я остыл. Улыбнулся.

Этот момент дороже многих побед. Потому что управление — это не только рычаги, паутина и дорожные карты. Это ещё и поле безопасности, которое вы создаёте вокруг себя. Люди не могут это сформулировать, но они чувствуют: с вами не страшно. С вами яснее. С вами хаос перестаёт быть хаосом.

Глава 10. Что мне доказали эти кейсы (объединённые уроки)

Первое. Люди не ленивы и не глупы. Когда задача не делается — проблема почти всегда в том, что никто не перевёл «что сделать» в «как сделать, с кем, какими словами, что делать, если не получится, и почему это безопасно».

Второе. Страх неизвестности — главный тормоз. Если вы берёте этот страх на себя («сообщи мне, если не нашли — не накажу», «переставьте — я отвечаю»), система оживает за минуты.

Третье. 200 пунктов дорожной карты парализуют. 15 критических — мобилизуют. Это Принцип Парето в чистом виде: 20% задач дают 80% результата, но нужно смелость отсеять остальные 80%.

Четвёртое. Абстрактные команды («убери», «заполни», «сделай») — это насилие над психикой исполнителя. большинство людей впадают в ступор.

Пятое. Ваша задача — не кричать «делайте», а разжевать до состояния очевидности и провести за руку через первый раз.

Шестое. В конфликте сначала зафиксируйте «как есть» — не оценивая. Сядьте в Excel и пишите всё, что говорят. С матом — так с матом.

Седьмое. Отключите тех, кто не предлагает альтернативу. Если человек только критикует, но не вносит ни одного пункта в дорожную карту — он не участник.

Восьмое. Дайте людям провести их «бесполезные эксперименты». Когда эксперимент не даст результата, они успокоятся и примут ваше решение. А иногда — о чудо — окажутся правы в малом.

Девятое. Разбивайте до уровня первого конкретного действия. Не «разработайте систему», а «возьмите акт из папки X, отсканируйте, назовите так, загрузите в раздел Y».

Глава 11. Два режима ответственности — не путайте

Важное уточнение (чтобы не было противоречий между кейсами).

Режим 1. Вы — прямой руководитель исполнителя.

Вы можете и должны сказать: «Делай, я за результат отвечаю». Снять страх лично. Так было с мастером и поддоном.

Режим 2. Вы — медиатор в кросс-функциональном конфликте.

Вы не прямой начальник для всех. Если назовёте ответственным человека — начнётся тыканье пальцем. Поэтому назначаете ответственным подразделение. Это безопасно. Потом, когда движение началось, можно переходить к персональной страховке.

Ошибка: в режиме 1 сказать «пусть подразделение ответит» — человек почувствует, что его бросают. В режиме 2 сказать «я отвечаю» — не сработает, потому что вы не их начальник.

Глава 12. Финальный чек-лист руководителя

Перед тем, как в следующий раз сказать «сделайте», остановитесь и спросите себя:

Это абстрактная команда или пошаговая конкретика с местом, инструментом и страховкой?

Я перевёл «что» в «как, с кем, какими словами, и что делать, если не получится»?

Я сжал приоритеты до 15 критических или оставил все 200?

Я оценил зрелость команды: они — офицеры Суворова (можно цель) или им нужен Кутузов (конкретная задача и моя ответственность)?

Я снял страх неизвестности («сообщите, если не получается — не накажу») или сказал «думайте сами»?

Я поставил раннюю точку контроля или жду конца смены?

Если честный ответ — «нет» — это не провал. Это начало настоящего управления.

Послесловие. Вопрос читателю

Вспомните ситуацию за последний месяц. Где вы ставили задачу — а результат был ноль?

Попробуйте сейчас применить к ней любую из этих глав. Не всё сразу. Просто один шаг.

Останьтесь вечером в цехе (или в офисе, или в логистическом центре). Посмотрите. Там есть порядок. Вы его не создавали.

А потом возьмите погрузчик, покажите, куда переставить поддон, и обведите место скотчем.

И помните: хаос побеждается не силой. А структурой, безопасностью и одним очень конкретным шагом.

P.S. Тот мастер, которого я был готов уволить, дочитает эту статью одним из первых. И я хочу, чтобы он знал: проблема была не в нём, а в моей абстрактной команде. Сегодня он вырос в надёжного руководителя. И это лучшая награда за то, что я не нажал на курок.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Ударить по траектории»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ