

**Ralph L. KLIEM
and Irwin S. LUDIN**

THE NOAH

PROJECT

**The Secrets of Practical
Project Management**

GOWER

**Ральф КЛАЙЭМ
Ирвин ЛУДИН**

НОЕВ

ПРОЕКТ

**Секреты практического
проектного
менеджмента**

ИД «ВЕСЬ»
Санкт-Петербург
2002

ББК 65.5
К47

Перевод с английского
Псарев В. П.

Дизайн обложки
Куницкая Ю. Ю.

Клайэм Ральф, Лудин Ирвин

К47

Ноев проект: Секреты практического проектного менеджмента: Пер. с англ. – СПб.: ИД «ВЕСЬ», 2002. – 320 с.
ISBN 5-94435-200-0

...Дэвид Майклз, молодой менеджер частного зоопарка, держит в своей работе все под контролем, но только до тех пор, пока босс не объявляет ему, что зоопарк собираются продать и его необходимо демонтировать. Дэвид назначен руководителем этого проекта, и перед ним стоит непростая задача: в короткий срок организовать и осуществить перемещение в другое место более 3000 животных. Если он не справится с заданием, его уволят...

Этот роман посвящен проектному менеджменту. Хотя персонажи и события, описываемые в книге, вымышлены, информация, содержащаяся в каждой главе, вполне применима в реальном мире. Необычное место действия выбрано также не случайно, но с целью показать, что абсолютно в любом проекте эффективными будут одни и те же понятия, инструменты и методы.

...Тем временем, у Дэвида – проблемы: бюджет проекта сокращен, а сроки поджимают. Вдобавок зреют конфликты в его команде. Удастся ли молодому менеджеру, в конце концов, справиться с задачей?..

Эта книга представляет собой идеальное введение в науку управления проектами, в котором в доступной и привлекательной форме излагаются ее основные принципы. Вы получите представление о том, как планировать, организовывать и контролировать любой проект, научитесь руководить им от начала и до конца – эффективно, умело и без усилий.

Права на русскоязычное издание получены у агентства Александра Корженевского (Москва).

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© R. L. Kliem and I. S. Ludin, 1993.
All rights reserved.
© П. П. Лисовский, 2002.
© ИД «ВЕСЬ», издание на русском языке, 2002.

ISBN 5-94435-200-0

Посвящается

нашим любимым животным:

Чике, рыжей собаке, и Полуночице – Р. Л. К.

А ТАКЖЕ:

Топо, Дарле, Сеити, Фиби, Фарли, Эбердину,

Дэйзи, Минди, Мисти, Фокси, Освальду, Алберту Бобу

и Королеве Латифе – Э. С. Л.

Оглавление

Введение	10
1 Действовать за, а не против	13
2 Проект без целей и задач похож на человека без глаз и ушей	17
3 Приоритеты часто зависят от того, кто стоит во главе	25
4 Составьте рабочую схему организационной структуры работ по вашему проекту	29
5 У вас не может быть точных оценок	36
6 Сетевой график – это ваша дорожная карта	42
7 Обратная связь не обеспечивается автоматически. Вы должны искать ее	54
8 Чтобы руководить проектом, вам требуется кое-что, помимо программ составления проекта	62
9 Страница информации стоит целой книги сырых данных	69
10 Получение положительной обратной связи не означает, что все в порядке. Получение отрицательной обратной связи отнюдь не всегда значит, что все плохо	74
11 Выравнивание ресурсов отнюдь не означает сшибания голов	79
12 Общайтесь!	86
13 Вы не можете действовать как организация, не будучи организованы	90

14	Сообщать о своих планах так же важно, как и разрабатывать их	100
15	Можно производить количество без качества	105
16	В администрировании подчас важны и мелочи	112
17	Не упускайте из виду ни одной детали, но держите в уме перспективу проекта в целом	118
18	Либо вы управляете изменениями, либо они управляют вами	123
19	Минимизируйте неприятности, максимизируйте прибыль	127
20	Можно ли превратить проектируемые лимоны в лимонад?	135
21	Перепланирование – это не свидетельство нерешительности, а рассчитанный ход, направленный на улучшение качества выполнения проекта	140
22	Слушать не означает слышать	146
23	Всякое решение имеет следствие – положительное, отрицательное, либо и то и другое	149
24	На что больше похожи ваши совещания – на «мозговой штурм» или на грозу?	155
25	Общение по вертикали не означает, что вы должны ступать в ствол шахты	161
26	Стена, ограничивающая поле зрения, – это еще не стена плача	166
27	Не все стены затрудняют общение	171
28	Вы не можете управлять проектом, если не умеете управлять собой	176
29	Конфликт – это не так уж плохо, плох может быть способ его улаживания	180
30	Коллективное принятие решений не избавляет вас от ответственности	188

31	Превращайте осложнения в работе в согласованные действия	193
32	График, бюджет и качество могут быть краеугольными камнями Золотого треугольника или Бермудского треугольника	199
33	Иногда не помогают и планы-графики	203
34	Подчеркивайте достижения, но не игнорируйте неудачи	208
35	Избегание конфликтов ведет к конфликтам	213
36	Вы сегодня разговаривали с кем-нибудь или только давали указания?	217
37	Поощряйте людей сиять от радости, а не рыдать от огорчения	221
38	Вам нужны и те, кто указывает на проблему, и те, кто ее решает	225
39	Все, что предусмотрено проектом, влечет за собой затраты – денежные или иные	231
40	Решения рождаются в нас, а не на звездах	237
41	Шепотом поведайте громкий секрет, и все его услышат	241
42	Создать команду – это нечто большее, чем собрать группу людей	246
43	У каждого есть способности, позволяющие стать умелым руководителем проекта	251
	Проект демонтажа зоопарка: Руководство по выполнению проекта.	255

Введение

Многим людям руководство проектом представляется некоей таинственной областью знаний, которую могут осилить лишь очень немногие умы. Книга «Ноев проект» пыгается развеять этот миф. Читатели ее, к каким областям науки и производства они ни принадлежали, смогут применять полученные в ней представления о проектном менеджменте достаточно успешно, чтобы

экономить и время, и деньги, сократить затраты своего труда, увеличить производство и сделать его более экономичным.

Понятия, инструменты и методы, необходимые для этого, как раз и описываются в этой книге. Сами авторы эффективно использовали их при осуществлении многих проектов — так же, как и тысячи других руководителей проектов во многих областях производства. Вы получите представление о том, как планировать, организовывать и контролировать проект, научитесь руководить им от начала и до конца — эффективно, умело и без усилий.

Хотя персонажи и события, описываемые в книге, вымышлены, информация, содержащаяся в каждой главе, вполне применима в реальном мире. Сцены и диалоги разъясняют сущность проектного менеджмента с точки зрения одного из персонажей — Дэвида Майклза, молодого служащего в частном зоопарке, которому поручено руководить ликвидацией зоопарка, доведя ее до успешного конца. Он находит для себя руководителя в этом деле — Ноя, который и дает ему советы на протяжении всего проекта.

Мы выбрали в качестве примера зоопарк для того, чтобы показать, что любой человек в любой среде может использовать умение руководить проектом. Мы также решили использовать Ноя как руководителя, чтобы привести уникальный пример управления проектом и дать читателю возможность поиграть со своим воображением. Мы выбрали историю строительства Ковчега потому, что почти каждый слышал о нем, и мог, если Ковчег действительно существовал, воспользоваться чудом (может быть, даже управлением проектом?), чтобы заставить его осуществиться.

Вот всего лишь пример того, что вы узнаете, исходя из опыта Дэвида Майклза и мудрости Ноя. При *планировании*: составление заявления (или протокола)

о взаимопонимании; определение целей и задач; разработка осмысленных оценок, организационных структур и графиков работы; определение критического пути. При *организации*: оптимизация использования ресурсов; распределение ролей и обязанностей; подготовка плана проекта. При *контроле*: реагирование на меняющиеся требования; правила сбора и оценки информации о состоянии работ и проведение продуктивных и эффективных совещаний. При *руководстве*: выявление и решение возникающих моральных проблем и поощрение работы коллектива.

Итак, сядьте и перейдите к следующей странице, чтобы больше узнать о скрытых секретах практической работы по управлению проектом.

*Ральф Л. Клайм
Ирвин С. Лудин*

1 Действовать за, а не против

Дэвид Майклз сел за свой письменный стол из красного дерева, возложил на него ноги и положил за голову сплетенные ладони. Полная безмятежность овладела им — и было от чего. Все в зоопарке работало, как в хорошо отрегулированной машине. Никаких проблем. Ни единой. Все у него было под контролем, поскольку он являлся заведующим отдела плани-

рования и развития зоопарка. В свои 26 лет и всего два года спустя после окончания школы и получения степени магистра экономики управления в колледже Лиги Плюща* он чувствовал полное удовлетворение жизнью. Ему казалось, что ничто не сможет остановить плавное течение его карьеры.

Внезапно в дверь его кабинета кто-то сильно постучал, дверь распахнулась, вошел лысеющий и полноватый человек лет пятидесяти пяти. Во рту у него торчала сигара, за ним тянулся шлейф буровато-серого дыма.

— У меня плохие новости, — начал Харрисон Фарнсворт, заместитель директора зоопарка и начальник Дэвида, нависнув над столом.

— Что? Плохие новости? — Дэвид опустил ноги на пол и сел прямо.

— Семья Гутенхаймов продает свое право собственности на зоопарк, — пояснил Харрисон. Он подошел к стулу к столу и сел.

— Ну, и какое это имеет значение? Если новые владельцы не захотят оставить нас на работе, мы всегда сможем найти работу в каком-нибудь другом зоопарке, — сказал Дэвид. — А об этом месте позаботятся новые владельцы.

* «Лига Плюща» — восемь старых, престижных, дорогих университетов в Новой Англии (США): Браун (Brown), Колумбия (Columbia), Корнелл (Cornell), Дартмут (Dartmouth), Гарвард (Harvard), Пенсильванский университет (University of Pennsylvania), Принстон (Princeton) и Йель (Yale). Среди их воспитанников — президенты, конгрессмены, министры, дипломаты, бизнесмены. Сама Лига была создана в 1940 году как спортивная организация для проведения междууниверситетских соревнований по американскому футболу. Плющ стал символом Лиги потому, что он обильно покрывает кирпичные стены университетов, основанных в XVII–XIX веках. — *Прим. ред.*

— Ну, это не совсем так, дружище. Не совсем так, — возразил Харрисон. Он раздавил свою сигару в пепельнице. — Это семейство продало зоопарк компании «Хабас Корпорейшн». Это крупная мультинациональная компания, которая планирует переделать этот участок в большой карьер для сброса промышленных отходов. В конечном итоге весь этот участок будет затоплен отравленной водой.

— Я в это не верю!

— Верите вы или нет, не имеет значения. Факт остается фактом, а именно: семейство Гутенхаймов собирается ликвидировать и перенести в другое место весь зоопарк прежде, чем передать это место «Хабас», — сказал Харрисон. Он снова улыбался. — И они хотят, чтобы мы выполнили этот проект в обмен на наше устройство в одну из фирм, которыми они сейчас владеют. Обещают удвоить наши оклады на новой работе. — Улыбка исчезла с его лица. — Но если мы не справимся, то не будет ни работы, ни будущего, и никаких денег.

— А как же животные? Что будет с ними? — ужаснулся Дэвид. — Я люблю этих тварей. Кто их возьмет? Куда им деваться? И когда они собираются переезжать? Нет, это невозможно! Невероятно!

— Это зависит от того, насколько хорошо вы будете руководить этим проектом.

— Насколько хорошо я буду руководить этим проектом?! — изумился Дэвид. Он почувствовал, как по спине поднимается неприятный холодок. — И что все это должно означать?

— Это означает, что вы будете руководителем этого проекта. У меня будет еще много дел до передачи территории зоопарка «Хабас». Так что судьба этого зоопарка в ваших руках, — сказал Харрисон. — У вас в распоряжении десять месяцев до дня завершения этого проекта. Чем скорее вы начнете, тем лучше для вас

и для животных. А я займусь другими делами. Если у вас возникнут вопросы, милости прошу ко мне. Время от времени я буду заходить к вам. Ну, пока. Удачи. — Он повернулся и поспешно покинул кабинет.

Дэвид почувствовал себя, как депрессивный маньяк, внезапно перешедший от крайне эмоционального подъема к небывалой подавленности. С ума сойти! С чего же я должен начинать? Что надо сделать в первую очередь? Кажется, мне нужно чудо, думал он. В первый раз за всю свою жизнь он почувствовал себя парализованным, неспособным встать со стула.

2 Проект без целей и задач похож на человека без глаз и ушей

Опершись локтями о перила ограждения, Дэвид Майклз кормил уток, плавающих в пруду. Мысли его плавали в голове так же хаотично, как эти утки в воде.

— Не могу поверить, что это правда. В зоопарке больше трех тысяч животных. У нас есть все — от какаду до кенгуру, от кроликов до пираний. Что же мне с ними ко всем чертям де-

лать? И ни малейшей мысли о том, с чего начать. Голова просто забита всякими деталями, — бормотал Дэвид. — Просто потоп какой-то...

— Вы сказали «потоп», молодой человек? — спросил его какой-то старик с длинными серебристо-седыми волосами, спадающими до плеч.

На нем была голубая фуражка, какую носят рыбаки-греки, а борода соответствовала волосам как по цвету, так и по длине. С угла рта свисала фарфоровая трубочка, распространяя вокруг облако душистого, пахнущего вишневым деревом дыма. Ноги его украшали грубые ботинки из коричневой кожи.

— Простите, мистер?.. — Дэвид отстранился от старика, приняв его за очередного уличного бездельника, клянчащего деньги. Он даже удивился сначала, как этот чужак смог попасть в зоопарк.

— Потоп... Мне послышалось, что вы произнесли слово «потоп»? — пояснил старик. Он подошел ближе к Дэвиду.

— Ну да. И что вам до этого? — Какой он настырный, этот старик, подумал Дэвид.

— Я знаю все о потопах. Я, конечно, не имею в виду случаи, когда течет туалетный бачок, — продолжал старик. — Знаете, я ведь когда-то командовал самым большим парусным судном всех времен. И это было как раз во время потопа. Давненько это было, еще в сорок восьмом.

— В сорок восьмом не было никакого потопа, — отрезал Дэвид. Вот странный тип, подумал он, затем повернулся, собираясь уйти.

— Погодите, не уходите. В сорок восьмом-таки был потоп. Это было в 2448 году. До нашей эры. Большой потоп. Дождь лил сорок дней и сорок ночей. Вода стала спадать только через 150 суток. Меня зовут Ной. Может быть, вы слышали обо мне?

— Ной? Да вы дурачите меня! — Дэвид остановился и повернулся к старику, чтобы получше раз-

глядеть его. — Тот самый древний чужак, который загрузил свой корабль разными животными, чтобы спасти их от сильного наводнения? Я вам не верю.

— Да, это я. Тот самый. Большинство людей слышало обо мне. И мою историю.

— Если вы — Ной, тогда подскажите мне простое решение моей проблемы.

— Решение я могу подсказать, но не уверен, что оно будет простым, — сказал Ной. — Видите ли, простое решение требует комбинации опыта, знания, умения, правильного расчета времени — и удачи. Эти факторы плюс еще четыре особых секрета позволят вам добиться успеха. Вот так я сам и строил Ковчег. А вы, вероятно, помните, что это был большой ковчег. А вы знаете, насколько он был большой?

— Ну, достаточно большой, чтобы вместить вас и ваше семейство, всех животных, припасы для путешествия и вместилище для всякого мусора и отбросов. Так что я думаю, он был величиной с футбольный стадион.

— Почти правильно, сынок. Ты угадал почти точно. Ковчег имел размеры 450 футов в длину, 75 футов в ширину и 45 футов в высоту. Этой емкости грубо соответствуют 570 нынешних железнодорожных вагонов. И весил он без груза около 25 миллионов фунгов*. Это было действительно прекрасное судно, — заметил Ной и улыбнулся сквозь широченную бороду.

— Ну, ладно, воспоминаний достаточно. А что это за секреты? Не могу же я целый день выслушивать бредни старика, утверждающего, что он Ной!

— Ну и вспылчивый же ты, парень! Да еще, видно, работаешь в «запарке»? Ты, сдастся мне, занят чем-то очень важным. Ты мне понравился, но твой стиль общения с людьми мог бы быть и поделикатнее. Скажи, что мне надо сделать, и я помогу тебе, — сказал Ной.

* 1 фут = 30,48 см; 1 фунт = 0,4536 кг — *Прии. ред.*

— Ладно, продолжай. Сейчас мне нужна любая помощь. От кого угодно.

— Ну, что ж... Теперь, когда ты понял масштаб моей работы с Ковчегом, попробуй угадать, сколько времени мне понадобилось, чтобы его построить. Я тебе намекну. У меня была команда из трех человек, работающих полный рабочий день... — продолжал Ной.

— Ну-ка, посмотрим... Так-с... Три человека... Полный рабочий день... В течение двенадцати месяцев минус отпуск, праздники и больничные... Умножить на коэффициент производительности... Я так думаю: около 10 лет, — подсчитал Дэвид.

— Ничего похожего! Сто двадцать лет, начиная с того дня, когда я приступил к строительству. Как я уже сказал, это был прекрасный корабль, — Ной посмотрел в небо, словно вслушиваясь в какое-то сообщение от Бога, затем уставился прямо в глаза молодому человеку.

— Порядок, у тебя хорошая репутация. Я принимаю твое предложение о помощи, — решил Дэвид. — Что я, собственно, теряю? Итак, что же представляет собой первый секрет?

— Подсознательно ты уже знаешь первый секрет. Сегодня ты уже несколько раз упомянул его косвенным образом. Только ты еще не понял, что это секрет. Скажи мне, в чем конкретно состоит твоя работа? И чего ты должен, в конечном итоге, достигнуть? — спросил Ной.

Они направились к скамейке перед прудом и сели.

— Чего я должен, в конечном итоге, достигнуть? Ты это хочешь знать? Я должен полностью перевезти куда-то всех животных и демонтировать зоопарк до того, как вся его территория будет передана «Хабмас Корпорейшн». Вот такая простая задача...

— Ты так думаешь? Гм... А ты уже изложил это на бумаге?

— О чем ты говоришь? Нет, конечно, — это нигде не записано. Мой босс сказал мне об этом утром.

— Ты наверняка видел по телевизору какой-нибудь полицейский сериал? Один из первых вопросов, который задают детективы, такой: «А у вас есть какие-нибудь бумаги?» Прямой, легко читаемый документ, в котором устанавливаются цели и задачи, а также обязательства и права, — пояснил Ной.

— Это ты верно отметил, Ной. Простой документ, говоришь, где сформулированы общие цели и задачи, которые определяют твои права и обязательства?

— Вот. Теперь ты думаешь. А еще ты можешь туда вставить и раздел об ответственности сторон.

— Согласен, это имеет смысл. И даже глубокий смысл. Но что я с этим документом стану делать? Какой цели он служит?

— Этот документ отвечает на вопросы: «Кто? Что? Для кого? Почему?» И все это сформулировано черным по белому. Теперь у тебя будет что-то конкретное, с чем можно работать, а не пустая болтовня. Это позволит твоей команде, а также твоему клиенту быть в курсе того, что делается, хорошо организовать работу и выполнить ее. Этот документ называется *заявлением о взаимопонимании*.

— Значит, он позволяет установить более эффективные связи между членами команды и клиентом. А кто мой клиент?

— Ну, а ты как думаешь?

— Мой босс?

— Вот именно, — Ной поднял указательный палец, чтобы подчеркнуть важность своего ответа.

— Следовательно, после того как проект сформулирован в виде заявления о взаимопонимании, босс не может прийти ко мне и заявить, что он говорил мне нечто, чего, на самом деле, он, возможно, и не говорил. Да, это, действительно, имеет смысл. И этот документ также точно определяет, что я должен

выполнить, — размышляя Дэвид. — А когда ты строил свой Ковчег, ты тоже составлял такой документ?

— Документ не только точно определяет, что ты должен будешь сделать, но и перечисляет то, что должны будут делать все другие участники. Да, разумеется, я тоже его составил. Только он имеет значение. И устраняет путаницу и дублирование усилий.

— Ладно, я понял смысл и назначение заявления о взаимопонимании. Замечательно. Не сохранился ли у тебя экземпляр этого заявления с тех пор, когда ты строил Ковчег? Я бы хотел взглянуть на него, чтобы составить для себя представление о том, как он должен выглядеть, — спросил Дэвид. Ему пришло в голову, что таким способом он проверит, не шарлатан ли этот старик.

— Конечно, сынок. У меня он есть. Но ты не сможешь его увидеть.

Я так и знал, подумал с досадой Дэвид.

— Ну, и где же он? Если он у тебя есть, я бы хотел полюбоваться на него.

Ной покачал головой и стал подниматься.

— Ты что же думаешь? Что я ношу его в кармане или как? Постой-ка, у тебя не найдется карандаша и листка бумаги? — спросил Ной.

— Вот, пожалуйста, — Дэвид вытащил из кармана рубашки ручку и листок бумаги.

Ной улыбнулся и снова присел на скамейку.

— Спасибо. Я набросаю тебе копию этого документа.

ЗАЯВЛЕНИЕ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ

Назначение	Служить руководством при постройке Ковчега. Здесь определяются те ограничения, которые следует иметь в виду перед и во время строительства Ковчега.
Ограничения	Здесь следует определить необходимые элементы работы в соответствии с требованиями конструкции и назначением Ковчега.

Предпосылки	Здесь дается краткий обзор предпосылок (обоснований) для строительства Ковчега, включая прошлое, настоящее и будущее.
История	Этот раздел содержит ссылки на предыдущие исследования проблемы Ковчега и ранее проводившиеся работы.
Организационная карта	Определяет иерархию ролей и распределение ответственности участников строительства Ковчега.
Соображения и допущения	Здесь устанавливаются задачи высокого уровня, подлежащие выполнению, и точки встречи этих задач; перечисляются особые факторы и работы; определяется характер информации, предоставляемой различными участниками проекта друг другу.

— Но ведь не может быть, чтобы это было все, что необходимо для хорошего запуска проекта. Заявление о взаимопонимании должно к чему-то вести! — Сомнения Дэвида в отношении старика уже успели рассеяться.

— Да, это так, — ответил Ной. — Оно ведет к разработке организационной структуры работы.

— Организационная структура работы? Это еще что такое? — Дэвид вдруг понял, что разговаривает отнюдь не со старым дураком.

— Это самый полный перечень всех задач и подзадач, требующихся для выполнения проекта. После этого ты разрабатываешь временную последовательность или график выполнения работ (решения задач), основываясь на организационной структуре и каких-то оценках продолжительности отдельных работ. Но все это ведет к чему-то еще более важному. Это и есть первый секрет.

— Я не понимаю. Что это такое? — спросил Дэвид.

— А я тоже не понимаю, зачем я делаю это. Ведь ты еще просто розовый малыш, — заметил с досадой Ной. Он стал подниматься со скамейки.

— Подожди. Я не какой-нибудь панк. Я с отличием закончил колледж Лиги Плюща. У меня пятилетний опыт работы по специальности, — возразил Дэвид.

— Да неужели? Пять лет подряд или пять раз по одному году? — усмехнулся Ной и снова сел на скамейку.

— Ну, так как?

Тон Ноя смягчился.

— Ты напоминаешь мне одного из моих сыновей. Думаю, что как раз поэтому мне хочется помочь тебе.

— Но ведь ты мне так и не открыл еще свой первый секрет!

— Думаю, что ты уже знаешь его, но пока еще не понял этого. Все это время мы как раз о нем и говорили...

— Планирование! — воскликнул Дэвид. — Это же планирование! Это и есть первый секрет. Мне надо было об этом знать. Конечно, сейчас это кажется просто. Почему я не подумал об этом? Прежде чем приступить к какому-нибудь делу, я должен его спланировать. Но ты научил меня кое-чему еще, помимо планирования. Верно, Ной?

— Да?

— Терпению, — пояснил Дэвид. — Ты научил меня терпению. Я хотел прямо сразу приступить к выполнению проекта, но мне не хватило терпения. Ты все время придерживал меня, косвенно. Это блестяще, Ной! Теперь я могу заставить проект крутиться.

— Увидимся позже. Через два дня в то же время на том же месте. Смотри на это как на запланированную встречу. Ну, пока. — Ной встал со скамейки и тут же исчез в толпе прохожих.

— Ной? Ной! Куда ты пропал? — закричал Дэвид, вскакивая со скамейки и присоединяясь к толпе. Но Ноя нигде не было видно.

Как он мог так исчезнуть? — подумал Дэвид. — Ведь он мне нужен.

3 Приоритеты часто зависят от того, кто стоит во главе

Дэвид приоткрыл дверь в кабинет Харрисона, просунул голову в узкую щель и окунулся в густое облако табачного дыма.

— У вас не найдется минутки?

— Да? — сказал Фарнсворт. Он положил ручку на стол красного дерева и откинулся на спинку обитого кожей стула. — Что?

— Я смог выделить время, чтобы четко сформулировать то, что вы хотели достигнуть

в результате выполнения проекта, — сказал, волнуясь, Дэвид. Он сел на стул перед столом босса. — И я записал это. У вас найдется несколько минут, чтобы прочитать мою писанину? Это всего две страницы.

Он положил документ на стол. Харрисон взял его в руки.

— Конечно. Так-с, посмотрим... Правильно. Проект должен быть закончен к этой дате. Именно эти цели должны быть достигнуты в рамках предоставленного бюджета... Угу. Главные задачи сформулированы верно и вся материальная поддержка, необходимая для их выполнения, выглядит довольно реалистично. Откуда у вас эта мысль написать все это? Это замечательно. Что? Пойдите-ка... Вы хотите, чтобы я это подписал?

— Это самая важная часть документа. Наши подписи под ним показывают, что мы согласны относительно того, какие задачи должны быть решены и при каких условиях, — стал объяснять Дэвид. — Знаете, это будет означать, что мы отчаливаем на одной волне, так сказать.

— Понимаю. Это инструмент для общения между нами. Хорошо, я подписываю его. Выглядит несколько официально — ведь нас всего двое, но это, по крайней мере, не даст ничему выпасть сквозь щели. — Харрисон нацарапал свою подпись внизу листа и передвинул документ в сторону Дэвида.

— Это верно, и это позволит мне правильно начать работу, — сказал Дэвид. Он взял документ, сложил его и спрятал в карман рубашки. — Есть, правда, еще одна вещь.

— Что еще?

— Мне надо сделать еще одну вещь.

— Так что же?

— Схему организации работ.

— Чего-чего?

У Дэвида вдруг пересохло в горле от страха, что он не сможет правильно объяснить задуманное.

— Организационная структура работ — это перечень всех задач, необходимых для достижения целей, сформулированных в заявлении о взаимопонимании.

— А-а, понимаю. И что для этого нужно?

— Традиционная пара — время и ресурсы, — ответил Дэвид.

— Я не понял, — бросил Харрисон. — У вас не так уж много того и другого. Не могли бы вы уточнить, чего вы хотите?

— Мне нужно получить исходные данные от некоторых людей, которые кое-что знают о вещах, относящихся к нашему проекту.

— Вам надо поговорить с некоторыми людьми, верно?

— Ну да.

Харрисон написал на листе блокнота несколько имен и номера телефонов, оторвал лист и вручил его Дэвиду.

— Это список людей, с которыми вы можете поговорить. Все они могут помочь вам. Скажите им, что вы от меня и что я включил их в первоначальную команду проекта. По крайней мере, вы получите свой перечень задач для составления организационной структуры работ.

— Прекрасно.

— Но я не хочу, чтобы вы тратили слишком много времени на планирование и слишком мало на выполнение, — предупредил Харрисон.

— Чтобы у меня не осталось времени на выполнение проекта? — спросил Дэвид. Он ждал ответа. Ответ последовал.

— Нет, конечно, нет, — сказал Харрисон. — Я хотел сказать...

— Правильно планируя, я экономлю время. Это требует немного терпения, но...

— Имейте в виду, у вас совсем мало времени для выполнения этого проекта. Мне бы не хотелось, чтобы вы поддались искушению заболеть аналитическим параличом. А что еще вам надо сделать — это я так, из любопытства? — Харрисон раскурил новую сигару и решительно запыхтел ею.

— Мне нужно составить еще один план, — сказал Дэвид, рукой отгоняя дым от лица. — Очень важно четко видеть, куда мы идем с этим проектом, какова его действительная цель.

— Ну, ладно, заявление о взаимопонимании — это прекрасно. Ваша идея о составлении организационной структуры работы — тоже неплохо. Но что касается всего остального, то — не знаю. Я просто не убежден, что это поможет. Как я уже говорил, этот проект требует слишком много времени и усилий. Но я даю вам шанс. Создайте прецедент. И поторопитесь. У нас нет времени осуществлять на практике всю эту ерунду, что вы учили в колледже. Мы живем в реальном мире. Ну, а сейчас время снова вернуться к работе.

— Уже иду, — поднялся Дэвид. Он широко улыбнулся Харрисону.

Теперь я покажу ему, что это значит — реально руководить проектом, думал он, выходя из кабинета босса. Ты еще поучишься у меня, старый коршун!

4 Составьте рабочую схему организационной структуры работ по вашему проекту

Дэвид шел вдоль изгороди, окружавшей загон для лам, тапиров и пони, и его мысли мчались вперед со скоростью курьерского поезда.

Вроде бы здесь требуется просто здравый смысл, размышлял Дэвид. Не понимаю. Если тратить больше времени на планирование, то потребуется больше времени на весь проект.

Ты знаешь конечную цель. Я только не понимаю, каким образом...

Он почувствовал, что кто-то хлопнул его по плечу и обернулся. Это был Ной.

— Эй, сынок, что поделываешь? Сидишь на работе?

— А? Что? А, это ты, — вздохнул Дэвид.

Ной по-прежнему был в своей рыбацкой фуражке и палубных ботинках. В руке у него была неизменная фарфоровая трубка.

— Ну, а кто же еще? Корабль? — ухмыльнулся Ной. — Ну, как твой проект? Уверен, что ты уже далеко продвинулся.

— Увы, до этого еще далеко. Пока что я попробовал применить то, о чем ты меня учил. Откровенно говоря, легче сказать, чем сделать, — грустно сказал Дэвид.

— Да, многое легче сказать, чем сделать. Но куда делось твое ощущение вызова?

— Давай поговорим на ходу. Ты опять прав, Ной. Мой босс говорит, что любое планирование требует слишком много времени и усилий. У меня был с ним небольшой спор, и я думаю, что все-таки он прав.

— Да?

— Послушай, Ной. Я понимаю важность всего, что ты говоришь. В этом глубокий смысл. Но...

— Но в чем дело? Разве он не понял смысл и красоту заявления о взаимопонимании?

— Да, ему понравилось заявление о взаимопонимании. Он подумал, что это просто замечательно. Он даже согласился с идеей свести все работы в одну организационную структуру. И он дал мне список людей, которых я могу повидать, чтобы получить от них исходные данные, — доложил Дэвид.

— Кстати, об исходных данных, у меня есть одна мысль, — сказал Ной.

— Да? Что за мысль? Я весь обратился в слух, — Дэвид даже остановился.

— Я рад, что ты слушаешь, — Ной тоже остановился. — Ты ведь знаешь, что Бог дал нам по два уха и по одному рту, чтобы мы могли слышать в два раза больше, чем говорить? Но, говоря серьезно, почему бы тебе не сплести соломенную лошадь?

— Извини, что перебиваю тебя, но какие отношения имеют всякие прикладные умения и ремесла к моему проекту?

— А никакого. Соломенная лошадь — это всего лишь первый шаг к определению твоего продукта, в данном случае — схемы организации работ. — И Ной снова шагнул дальше.

— Сделать эскиз организационной структуры работ? — Дэвид старался не отставать от Ноя. — Это хорошая мысль. Послушай, я вроде бы понимаю идею организационной структуры работ. Но как она должна выглядеть?

— Я знал, что ты об этом спросишь, — ответил Ной. — Поэтому я покажу тебе как образец, как выглядела моя. — Он достал из кармана рубашки листок бумаги и карандаш, прислонился к стене какого-то павильона и, набросав схему организационной структуры работ, передал ее Дэвиду.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

- 1.0. Определение Ковчега
 - 1.1. Определение параметров Ковчега
 - 2.2. Черновой план
- 2.0. Чертеж Ковчега
 - 2.1. Подготовка спецификации
 - 2.2. Утверждение проекта как документа
- 3.0. Постройка Ковчега
 - 3.1. Этапы постройки
 - 3.1.1. Изготовление киля
 - 3.1.2. Установить киль на опоры
 - 3.1.3. Привинтить к килю шпангоуты

- 3.1.4. Привинтить к килью форштевень
- 3.1.5. Прикрепить к килью ахтерштевень
- 3.1.6. Прикрепить кильсон к палубе
- 3.2. Сделать обшивку Ковчега
- 4.0. Оснастка Ковчега
- 4.1. Получение припасов
- 4.2. Доставка животных
- 5.0. Отделка Ковчега
- 5.1. Внесение поправок и изменений

— Каждый раздел представляет собой продукт или субпродукт, который, в свою очередь, распадается на множество задач и — если это необходимо — подзадач, — продолжал Ной. — Ты, может быть, обратил внимание, что обозначение каждого продукта и субпродукта содержит прилагательное и существительное, а каждая задача включает глагол в активной форме (или соответствующее отглагольное существительное, обозначающее действие) и дополнение, обозначающее объект действия. Обрати также внимание на то, что ряды чисел слева, разделенных точками, перед названием каждого раздела отражают уровень продукта, субпродукта, задачи или подзадачи внутри организационной схемы работ.

— Значит, после того как я вычерчу черновик организационной структуры работ, я смогу затем обсудить ее с людьми из моего списка, — сказал Дэвид.

Он был переполнен энтузиазмом. В любом случае, подумал он, я смогу использовать эту организационную структуру для контроля и проверки выполнения работ.

Они пробирались сквозь толпу, Ной шел впереди. Внезапно Ной остановился и направил палец на Дэвида.

- Да, и не забудь про подписи.
- Ну, и что мне дадут эти подписи?

— Как и подписи под заявлением о взаимопонимании, они означают обязательство. А когда люди имеют возможность видеть свою работу и участие в документе, у них появляется желание не только выполнить свою долю работы, но и пройти еще и лишнюю милю, — пояснил Ной.

— Да, это имеет смысл. Как только я получу от них исходные данные для расчетов, я смогу пойти к боссу и сказать: «Вот, мы потратили столько-то времени и усилий на составление организационной структуры работ, а теперь позвольте нам реализовать ее преимущества». А кроме того, что хорошего дает нам организационная структура работ сама по себе? — спросил Дэвид.

— Не так скоро. Организационная структура работ даже без подписей имеет свое значение, — пояснил Ной. — Она определяет для исполнителей перечень и порядок того, что должно быть сделано. Но подписи означают обязательства сторон и придают законную силу информации, содержащейся в этом документе.

— Ничем он не сможет помочь, разве что увидит значения каждой детали, — усомнился Дэвид.

— Он большой человек. Не докучай ему деталями.

— Но я все еще слышу, как он произносит все те же старые доводы.

— В чем его главная беда? — поинтересовался Ной.

— Недостаток времени.

— Скажи ему, что планирование, в конечном итоге, экономит время.

— Уже говорил.

— Ну, а он что?

— Он понял. Беда только в том, что он хочет видеть действие прямо сейчас.

— Здесь применимы противоречия Эзопа. Эзоп сказал, что тот, кто колеблется, уже пропал. А еще он сказал, что торопливость означает потерю. Дело в том, что каждое из этих утверждений верно. Но фокус со-

стоит в том, чтобы знать, когда оно применимо, — сказал Ной, попыхивая трубкой.

— Я прямо слышу его, — сказал Дэвид, беспомощно разводя руками. — Нет умения планировать. То же можно сказать и об ассигнованиях. А еще он скажет, что слишком много времени понадобится для того, чтобы заставить всех сотрудничать.

Ной вынул изо рта трубку и направил ее мундштук в сторону Дэвида.

— Все это сводится к совместности. Ты, твой босс, твой коллектив. Все вы совместно участвуете в этом проекте. И вместе вы либо потонете, либо выплывете. Поэтому сфокусируйся на работе одной командой. Твой босс оценит это.

— Конечно, он хочет, чтобы все сотрудничали, — согласился Дэвид. — Но он просто скажет, что гораздо важнее вовремя завершить работу, чем заставить всех любить друг друга.

— Это не одно и то же. Все это планирование как раз и заставит людей кооперировать друг с другом. Оно создаст консенсус, общее взаимопонимание, которое облегчает общение, улучшает моральное состояние коллектива, его, так сказать, боевой дух, и порождает энтузиазм, — объяснил Ной и снова засунул трубку в рот.

— Все это сводится к сотрудничеству. По крайней мере, так я и думал.

— Мы тут много говорим. Именно о времени для действия. Повстречайся с людьми, которых рекомендовал тебе босс. Сначала один на один. Скажи им, что после того как ты сведешь воедино результаты своих переговоров один на один, у вас будет групповое обсуждение. И что ты пошлешь им памятку, в которой будет уточнено время встречи, время дня и место. Чем скорее ты сделаешь все это, тем скорее ты сможешь приступить к разработке организационной структуры работ, — подвел итог Ной.

Дэвид кивнул головой.

— Это хорошая мысль. Лучше проделать эту работу в начале проекта, чем потом. Как только я закончу организационную структуру работ и получу у всех одобрение, — а это включает и получение их подписей, — я покажу ее боссу.

— И что же он, по-твоему, скажет?

— А ему ничего не останется, как поддержать меня, чтобы я дальше разработал календарный план выполнения работ и получил нужные оценки их продолжительности и трудозатрат. Это будет просто разумно. Знаешь, дело действительно сводится к желанию проделать все это. Не может быть никакого другого объяснения, — заявил Дэвид.

— Это и в самом деле объяснение. Желание действовать приходит со зрелостью. И, в конце концов, желание действовать развивается в привычку.

— Еще один вопрос, Ной, — сказал Дэвид, задумчиво глядя на львов, сновавших взад-вперед по клетке.

— Ну, давай!

— Как мне приступить к разработке календарного плана и расчету оценок?

— А так же, как ты разрабатывал свою организационную структуру работ. Как только ты составишь свою организационную структуру работ, я раскрою тебе следующий секрет. Итак, то же место, то же время — через два дня, — закончил Ной.

Дэвид собрался было ответить Ною.

— Ной, ты никогда... Ной!.. Где ты? И как этот тип умудряется исчезать так быстро? — бормотал Дэвид.

Он огляделся вокруг и увидел, что старик ловко маневрировал уже около главного выхода из зоопарка. Затем он выскользнул наружу вместе с потоком уходящих. Ну, ты хитрец, восхищенно подумал Дэвид. В этом нет сомнения. Надеюсь, что и я смогу маневрировать так же быстро, как и ты.

5 У вас не может быть точных оценок

Дэвид сидел за своим столом и составлял планы. Горы бумаги загромождали стол, а руки его лихорадочно метались, выбирая то одну, то другую.

Так, посмотрим... Вот оно. Этот черновик плана — это как раз то, что мне нужно. Если немножко расширить и детализировать организационную структуру работ, я получу подроб-

ный перечень задач, размышлял Дэвид. Вот, не так уж плохо для черновика. Я смогу заполнить недостающее, когда проанализирую его с людьми, которых рекомендовал мой старик.

Раздался громкий стук в дверь его кабинета.

— Кто там? Войдите. — Взглянув в сторону двери, он увидел неожиданного посетителя.

— Зашел посмотреть, как идут дела, — сказал Харрисон. Облако дыма окружало его голову. Придвинув стул, он уселся напротив Дэвида.

— Все идет, как надо. Вполне нормально. Соединяю в один документ и уточняю черновики организационной структуры работ, о которой мы с вами уже говорили, — стал говорить Дэвид.

— Я все еще не вполне понимаю, как это может помочь чему-нибудь, — начал Харрисон.

— У вас найдется минута? — спросил Дэвид. Он уже чувствовал уверенность в отношении того, что он начертил. — Думаю, что вы увидите ее значение после того, как я покажу вам ту сводку, которую я составил.

Харрисон взглянул на часы и снова запыхтел трубкой. Дым от сигары окружал его, словно облако вокруг вулкана.

— Да, конечно, давайте, но все же не тратьте слишком много времени на эти попытки. У нас есть наша прямая работа.

— Как вы видите, вот здесь наверху страницы я написал «Демонтирование зоопарка», поскольку в этом и состоит результат этого проекта, — начал объяснять Дэвид. Его палец указал на верхнюю часть «Организационной структуры работ» и двинулся вниз по странице. — В дальнейшем, я разобью раздел «Транспортировка» на более дробные компоненты по видам доставляемых материалов, оборудования и животных. У меня три таких вида. Вот список всех задач, которые необхо-

димо решить для организации транспортировки каждого вида. В некоторых случаях я подразделил отдельные задачи на подзадачи, чтобы получить более детальное перечисление того, что должно быть выполнено.

— Понимаю. Но насколько глубоко вы собираетесь подразделять организационную структуру?

— Есть несколько правил большого пальца, — пояснил Дэвид. — Самое распространенное состоит в том, чтобы делить задачу на подзадачи и так далее, пока это возможно. Второе правило применимо, когда вы в конце концов сможете оценить, сколько времени понадобится на выполнение каждой задачи, и когда эта оценка превысит 80 часов, вы подразделяете ее на подзадачи.

— Звучит очень неплохо для правил большого пальца. Ладно. Итак, вы получили организационную структуру работ. Что дальше?

— Отправляюсь к людям, которых вы отрекомендовали, — ответил Дэвид. — Кажется, они — эксперты каждый в своем деле. Я поговорю с ними и получу от них нужные исходные данные. Постараюсь также увлечь их этим проектом. Получу их подписи как знак определенных обязательств с их стороны. Если можно будет, я пересмотрю весь черновик, пока не получу их одобрения. Тогда им будет легче подписать его.

— Все это имеет смысл, и это облегчит персоналу работу над разработкой и выполнением проекта. Ладно, а дальше что?

— Согласно Ною... — Дэвид осекся, осознав свою оговорку.

— Кому? Ною? О ком это вы?

— Так, неважно. Извините. Я подумал о чем-то другом. Во всяком случае, я сделаю еще один заход к этим людям и узнаю их мнение и опытные оценки продолжительности работы над выполнением каждой задачи, — продолжал Дэвид.

— Обо всем, что перечислено на этой схеме организационной структуры работ? Ну, это будет продолжаться до бесконечности, а у нас нет такого времени...

— Нет, не обо всем, — сказал Дэвид. Он улыбнулся про себя, поскольку предвидел возражения Харрисона и подготовился к ним. — Это относится только к тем задачам или подзадачам, которые нельзя подразделить дальше.

— Понимаю. Но как вы сможете оценить их?

— Самый лучший способ состоит в использовании формулы трех точек. Это соответствует тому, что я прочитал недавно. Для каждой работы вы определяете ее продолжительность согласно пессимистическому сценарию, то есть для самого неблагоприятного стечения обстоятельств, далее — согласно оптимистическому сценарию, то есть для самых благоприятных обстоятельств, и, наконец, берете самое вероятное время, которое обычно тратится на выполнение этой задачи. Умножив эту наиболее вероятную оценку на четыре, сложите полученное число с самой пессимистической и самой оптимистической оценкой и разделите сумму на шесть. Этот результат и составляет вашу расчетную оценку времени, нужного для выполнения задачи, — объяснил Дэвид. — А вот как эта формула выглядит на бумаге.

Он написал формулу на листке бумаги:

Самая пессимистическая + (4 × Наиболее вероятная) + Самая оптимистическая

6

Он протянул листок Харрисону.

— Вот пример расчета времени, которое потребует, чтобы перевезти из зоопарка слонов, — продолжал Дэвид. — Наша самая оптимистическая оценка составляет 30 часов, самая вероятная — 40 часов, а самая пессимистическая — 80 часов. Таким образом получается:

$$\{30 + (4 \times 40) + 80\} : 6 = \{30 + 160 + 80\} : 6 = 45.$$

— Именно эту оценку мы и принимаем.

И он протянул расчет через стол Харрисону.

— Значит, вы это продельваете для каждой задачи в организационной структуре, которая не может быть подразделена дальше, — сказал Харрисон.

— Правильно.

— Но для вашей организационной структуры, судя по тому, как она выглядит сейчас, на все это потребуются уйма времени. А мы не должны...

— Извините меня, босс, — перебил его Дэвид. Он выждал несколько мгновений. — Если мы хотим получить хороший план, нам надо напряженно поработать над получением хороших оценок. Один мой друг говорит, что оценка — это только предсказатель будущего. Чем больше у вас информации для предсказания, тем выше надежность вашего предсказания. А при надежных оценках мы получаем более полезные планы и, в конечном итоге, своевременное выполнение этих самых планов. А кроме того, в наш век компьютеров я собираюсь выполнить все расчеты с помощью программы расчета электронных таблиц, так что это не займет столько времени, как вам кажется.

— Звучит разумно. Похоже, ваш дружок совсем не глуп.

— Да, вы не ошибаетесь.

— Ладно. Допустим, все оценки у вас уже есть. Что дальше?

— Сетевой график, — ответил Дэвид. Давай, вперед, подумал он. Задай мне любой вопрос. Я готов ответить на все. Стреляй. Об этих графиках я прочел все.

— Это еще что такое?

— Сетевой график. Это инструмент для планирования в реальном времени.

— Ну, и как вы будете строить такие сетевые графики? — спросил Харрисон. — Зачем вам еще один инструмент планирования? Я же сказал, что у меня

есть всего несколько минут для разговора с вами, а вы уже полностью завладели моим вниманием.

— Ну... Это... — промямлил Дэвид.

Как же строится сетевой график? — подумал Дэвид. Ладони у него вспотели, и в горле пересохло.

Зазвонил телефон. Дэвид схватил трубку после первого же звонка. Это был звонок не ему.

— Это меня? Откуда мисс Райт узнала, что я пошел к вам? Прекрасная она секретарша, — сказал Харрисон и выхватил трубку у Дэвида.

— Правильно... Да... Верно... Понимаю, — сказал Харрисон в трубку и положил ее. — Дэвид, это что-то важное, и я должен там быть. Я еще вернусь. Мне нравится то, что вы делаете. Продолжайте в том же духе. — И он поспешил из кабинета.

Дэвид выглянул из окна, и ему бросились в глаза темные тучи, собирающиеся над зоопарком.

— Благодарю тебя, Господи, — тихо произнес Дэвид. — Спасибо.

6 Сетевой график — это ваша дорожная карта

Засунув руки в карманы и неторопливо прохаживаясь в павильоне для приматов, Дэвид с интересом наблюдал за шимпанзе, которые возились с деревянными блоками разных цветов и размеров. Возня обезьян, казалось, приводила к еще большему беспорядку. Затем его ум обратился к другим предметам.

Графики, графики, графики, размышлял он. Как их построить? Я знаю, что они как-то

связаны с организационной структурой работ. И сетевой график должен показывать нечто большее, чем только связь между отдельными работами. Но как я могу получить нужную информацию?

— Привет! Ты вроде бы чем-то озабочен? Проблемы?

Дэвид повернулся в направлении голоса. И сразу же заметил и фуражку, и ботинки, и трубку.

— Ной! Мне надо поговорить с тобой. Знаю, мы должны были встретиться завтра, но, по правде говоря, мне надо поговорить с тобой именно сейчас. У тебя найдется для меня несколько минут?

— Что тебя беспокоит? Эта твоя организационная структура?

— Нет. Моему боссу понравилась идея составить схему организационной структуры работ. Ты оказался прав. Я показал ему черновой вариант организационной структуры, и он сразу же понял значение того, что я делаю. И он даже поинтересовался тем, что последует дальше, — оценками. — Дэвид повел Ноя к скамейке около стены и сел.

— Ты уже рассказал ему о каких-нибудь способах? — спросил Ной, садясь рядом.

— Рассказал. Ему понравился способ оценивания по трем точкам. Он, правда, заявил, что для этого потребуется слишком много времени. Я ответил, что воспользуюсь компьютером.

— Правильно. Лучше работать умело, а не вкалывать изо всех сил.

— Ной, он проглотил все — крючок, грузило и леску.

— Ну, и что?

— А то, что он задал вопрос, на который я не смог ответить, — Дэвид провел рукой по волосам.

— Ну, и как же ты выкрутился?

— Мне не пришлось отвечать. Кто-то позвонил ему, это было что-то срочное, и ему понадобилось уйти. Ду-

маю, ты мог бы сказать, что меня спас удар колокола, — улыбнулся Дэвид.

— Тебе надо немного помочь.

— Правильно, ты попал в самое яблочко, Ной. Думаю, ты прав. Ты мне действительно нужен. Это все моя ученая степень — магистр экономического производства, — отсюда моя самоуверенность. Но я ошибался. Мне нужно твое руководство — в какой-то степени.

— А ты знаешь, что такое уверенность? — спросил Ной. — Это чувство, которое появляется у тебя перед тем, как ты осознаешь, что надо передумать. Значит, ты хочешь, чтобы и я ввязался в это дело? Ну, что ж, мне тоже помогал один эксперт, когда я строил Ковчег. В этом мире всем нужна рука помощи. — Он взглянул на потолок павильона для приматов, затем посмотрел на Дэвида.

— Тебе больше повезло, чем многим, Ной. За тобой стояли не только силы, которые еще будут, но еще и сила, которая есть. А это великая вещь.

Ной хмыкнул.

— Ладно, давай-ка сразу полный ход, сынок.

— Как ты построишь сетевой график? — спросил Дэвид. — Как он выглядит?

— Значит, ты уже составил полный перечень всех задач и подзадач, которые содержит твой проект. А тебе надо сложить вместе все кусочки головоломки осмысленным образом, — ответил Ной.

— Думаю, что сейчас все это у меня уже есть. Я хочу расположить логически во времени все эти задачи и подзадачи, — продолжал Дэвид. — Мысленно я вижу, как они связаны одна с другой, но как бы ты расположил их визуально?

— Кажется, я должен водить тебя за руку. — Ной встал со скамейки и подобрал раздавленную коробку от кукурузных хлопьев. Затем снова сел и нарисовал на ней диаграмму, положил ее на колени Дэви-

ду, но продолжал держать палец на поверхности коробки. — Ладно, вот здесь образец того, как должен выглядеть сетевой график.

Он постучал пальцем по коробке.

— Смотри. Каждый прямоугольник соответствует какой-нибудь задаче или подзадаче, перечисленным в организационной структуре, которые нельзя подразделить дальше. Задачи и подзадачи называются действиями. Стрелками между прямоугольниками обозначены зависимости между действиями и логическая последовательность их выполнения.

— Хорошо. Ну, вот, мы показали последовательность действий. Дальше что? — спросил Дэвид.

— Здесь показано строение потока действий. Правильно?

— Правильно, Ной.

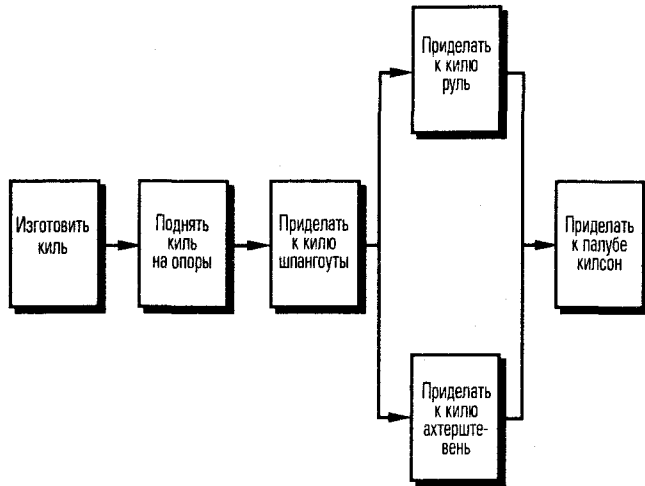
— Теперь, когда я знаю в какой последовательности можно переходить от задачи к задаче, я могу оценить, сколько времени займет выполнение каждой задачи.

— Ты об оценках? — спросил Дэвид. — Конечно, я помню их. Проще простого.

— Если твои оценки времени выражены в часах, то ты можешь перевести их в дни, недели и так далее.

— Да, это имеет смысл. Я возьму оценки времени выполнения каждой задачи и переведу их в дни. Далее я могу определить даты начала и окончания каждого действия. — Дэвид почувствовал, что он уже все знает о составлении сетевых графиков. — Да, так будет правильно.

— Нет еще, — возразил Ной. — Тебе надо понять, что с каждым действием связано четыре даты. — Ной схватил коробку и начал что-то писать на ней, одновременно разъясяня. — Вот как надо рассчитывать эти даты по формулам. Я воспользуюсь этим наброском сетевого графика, который я только что тебе сделал.

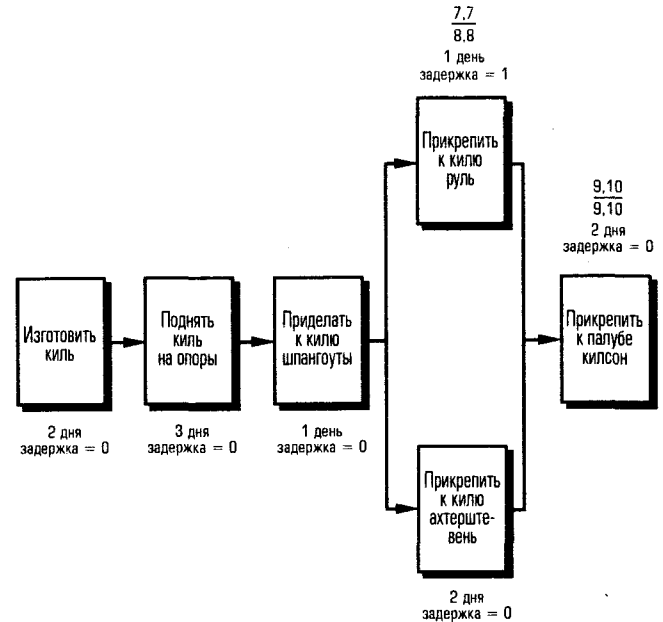


Сетевой график килля (первоначальный набросок)

Я помечу на графике длительность каждого действия и припишу для простоты каждому действию определенный номер. Затем я все объясню.

И Ной приписал около каждого прямоугольника их номера, а также результаты каких-то быстрых расчетов.

— Итак, чтобы рассчитать даты для каждой задачи, тебе надо двигаться по сетевому графику слева направо. Это называется проход вперед. Это надо проделать, чтобы определить даты раннего начала и окончания. Ты видишь, что действие номер один требует для завершения два дня. Это значит, что оно начинается в первый день и заканчивается, надо думать, в день второй. Зная, что это действие начинается в первый день (день номер один), ты прибавляешь к единице его длительность, равную двум дням, и получаешь три дня. Но это не имеет смысла, поскольку действие номер один должно закончиться в день номер два. Поэтому ты должен вычтешь из этого числа единицу,



(Раннее начало и конец)	1,2	3,5	6,6	7,8
(Позднее начало и конец)	1,2	3,5	6,6	7,8

Сетевой график для килля (окончательный вариант)

тогда действие один закончится в день второй. Ты следишь за моими рассуждениями?

— Будь уверен! — ответил Дэвид. У него от глубокой концентрации мысли уже начала побаливать голова.

— Хорошо. Важно, чтобы ты хорошо понял идею. Теперь, имея в виду логику сетевого графика, допустим, что действие номер два начинается сразу же после окончания действия номер один. Значит, действие номер два начинается в день третий. Продолжительность его два дня, а это означает, что оно заканчивается в день...

— Пятый, — догадался Дэвид.

— Вот именно, — Ной что-то нацарапал на крышке коробки. — Я закончу остальные расчеты. Все они следуют одному и тому же правилу. Далее, поскольку у нас есть даты раннего начала и завершения для каждого действия, мы можем рассчитать даты позднего начала и завершения. Готов?

— Еще бы! — ответил Дэвид. Его концентрация оправдала себя. Он понял все.

— На этот раз мы поступим немного по-другому. Станем двигаться по сетевому графику справа налево. Это называется обратный проход. Мы знаем, что действие номер 6 должно иметь дату позднего начала, соответствующую девятому дню, потому что ты вычитаешь длительность в два дня из дня десять, что дает восемь. Затем прибавляешь единицу, что дает нам позднее начало на девятый день. Принимая во внимание логику графика, смотрим на действие, ведущее к предыдущему действию, то есть на действие номер 4 и номер 5. Посмотрим на номер 5. Ты знаешь, что номер 5 заканчивается перед началом действия 6. Это значит, что действие пять должно иметь позднее окончание в день восьмой. Поскольку номер пять имеет длительность в два дня, он должен иметь позднее начало в седьмой день, если ты помнишь формулу для расчета позднего начала любого действия. Дальше повтори этот шаг для действия номер четыре. Итак, вместе со мной?

Дэвид кивнул головой.

— Ну, хорошо. Ты уже знаешь, что действия номер четыре и номер пять идут параллельно, но имеют разную длительность, — продолжал Ной. — Возьмем позднее начало действия с большей продолжительностью и используем дату его позднего начала, чтобы определить дату позднего окончания предыдущего действия, то есть действия номер три. Повторяем эти шаги, пока не рас-

считаем даты позднего начала и окончания для всех действий. — Ной как раз это и проделал и выписал результаты на сетевом графике.

— Теперь мы можем определить критический путь. Это просто. Ты заметил, что некоторые действия имеют одинаковые даты для раннего и позднего начала?

— Ага, — ответил Дэвид, показывая на действия с номерами один, два, три, пять и шесть.

— Так, это ты понял. Это и есть критический путь. Ты, может быть, заметил, что все эти действия имеют задержку, равную нулю. Задержку мы определяем, вычитая из позднего начала раннее начало, — продолжал Ной. — Для всех действий она равна нулю, кроме действия номер четыре. Для него дата позднего начала — это восьмой день, а раннего начала — седьмой. Значит, задержка равна одному дню, — закончил Ной.

— Получается четыре даты. Но зачем столько?

— Ну, значит, у нас есть раннее начало, раннее окончание, позднее начало и позднее окончание.

— Ну да, это и составляет четыре даты. Но зачем они? Нет ли здесь некоторой путаницы? — спросил Дэвид.

— Никакой. Раннее начало определяет самую раннюю дату, или время, когда некоторое действие может начаться. Ранняя дата окончания означает самую раннюю дату, или время, когда действие может быть завершено. Поздняя дата начала устанавливает самую позднюю дату, или время, когда действие может быть начато...

— И я уверен, что поздняя дата окончания означает самое позднее время, когда событие может быть завершено, — закончил Дэвид. Он не мог дождаться начала работы над графиком. И встал со скамейки.

— Верно. И, пожалуйста, сядь, сынок. Мы еще не закончили, — продолжал Ной. — При проектирова-

нии моего Ковчега я тоже сделал вычисления — про- сти за выражение — времени люффа. Время люффа называется еще и запасным временем. Это отрезок времени между поздним временем, когда действие может быть выполнено без переноса времени сдачи проекта, и самой ранней датой, когда можно ожи- дать выполнения действия.

Дэвид снова сел.

— Значит, эти даты не только указывают, когда события могут начаться и закончиться, но и позволя- ют мне рассчитать, сколько времени я могу позво- лить задаче затянуться, не подвергая опасности дату сдачи проекта в целом. Прекрасно, у нас все сходит- ся. Знаешь, Ной, тебя мне просто Бог послал.

Ной выхватил у Дэвида коробку от кукурузных хлопьев и опять стал писать на ней какие-то расчеты. Затем он вернул ее Дэвиду и ткнул в нее пальцем.

— Дай-ка я покажу тебе кое-что. Здесь я написал формулы, которыми я сам пользовался при вычис- лении дат. Они очень помогли мне определить кри- тический путь для моего проекта:

Раннее начало = раннее окончание — длительность + 1

Раннее окончание = раннее начало + длительность — 1

Позднее начало = позднее начало — длительность + 1

Позднее окончание = позднее начало + длительность — 1

— И эти формулы позволят мне определить кри- тический путь? Вот это да! Великолепно! Да, кстати, что такое критический путь? — спросил Дэвид.

— Ты видел сеть, которую я нарисовал? — Ной провел по коробке своим кривым пальцем. — Эта сет- ка соединяет собой все работы или действия от конца предыдущей к началу последующей. На ней есть один путь от начала до конца проекта (или отдельного слож- ного действия), который является самым долгим. На протяжении всего проекта не существует более долго-

го пути. Другие пути либо равны этому, либо короче. Кроме того, даты раннего и позднего начала, а также даты окончания каждого действия соответствуют друг другу, то есть попарно одинаковы.

— Ну и что?

— Посмотри сам, Дэвид. Ну-ка, как ты думаешь, кто я такой? Портной? Но, зная критический путь, ты сможешь обеспечить успешное и в срок окончание тво- его проекта. Он дает тебе данные по двум вопросам. Во-первых, критический путь не имеет никаких люф- тов или времени для работы с запасом. Поэтому любое сползание или затягивание сроков выполнения отдель- ных работ на этом пути приведет в конечном итоге к затягиванию выполнения проекта в целом, если только запаздывание с выполнением одной работы не будет как-нибудь скомпенсировано за счет других работ в дальнейшем, так сказать, ниже по течению. И это не игра слов, — продолжал Ной. — Выделив критический путь, ты получаешь ясное представление о тех событи- ях, которые могут оказаться критическими для выпол- нения проекта в срок. Поэтому у тебя появляется воз- можность пристально следить за ходом выполнения работ. Это также повышает качество выполнения про- екта в целом. С помощью этих двух показателей мож- но варьировать распределение ресурсов при непредви- денных ситуациях. Можно воспользоваться периодами менее напряженной работы для перераспределения сво- их ресурсов и все же гарантировать своевременную сда- чу проекта. Вот так это помогло мне.

— А у тебя должно быть большой запас дыхания, раз ты можешь говорить так долго без остановки, — заметил Дэвид.

В течение этой лекции он вдруг почувствовал не- терпение. Взгляд его перекинулся от Ноя к шимпанзе.

— Ну, что ж, значит достаточно для одной лек- ции. И послушай-ка меня, сынок. Ведь это я разгла-

гольствую здесь для твоего же блага. Ты хоть понимаешь, к чему я клоню?

Дэвид посмотрел на Ноя со всем возможным вниманием.

— Конечно, — уверенно сказал он. — Действия, которые имеют нулевой люфт, — это те действия, которые я не могу сдвинуть вперед без угрозы для срока сдачи проекта. Поэтому, резюмирую, критический путь имеет три характеристики: первая — задачи, через которые он проходит, имеют нулевой запас времени (люфт); вторая — даты раннего и позднего начала и окончания работ совпадают, и третья — задачи, расположенные на нем, и образуют самый долгий путь на сетевом графике.

Ной снова заговорил.

— Ты также должен помнить, что мир — это место изменения. И поскольку обстоятельства могут измениться, точно так же может измениться и критический путь. Просто постарайся не пропустить момент, когда нужно сделать изменение. И понимать все выптекающие из этого шага следствия и нюансы.

— Хотя это звучит очень просто, но мне кажется, в твоем замечании скрыт глубокий смысл. Но как я могу добиться общего согласования для всех дат графика? Так же, как при разработке организационной структуры и оценок? — спросил Дэвид.

— Именно так, — и Ной встал со скамейки.

— Значит, мне осталось все это сделать — обеспечить обратную связь, то есть обсудить все с экспертами и добиться общего согласия по организационной структуре работ, — сказал Дэвид, глядя на Ноя. — Затем мне надо рассчитать все оценки и уже после этого построить сетевые графики. Да, придется потрудиться. Завтра я встречаюсь с первым экспертом из списка. Ты недавно вскользь упомянул всякие возможные непредвиденные обстоятельства типа «а что,

если...». Что мне делать, если у меня возникнут проблемы? Как я смогу связаться с тобой?

— Позвони мне. У меня есть свой собственный бесплатный телефонный номер. У него добавочный индекс — НОЙ.

— Дай-ка я запишу, — Дэвид выгасил бумажник и записал номер на бизнес-карте. — Как это ты смог получить бесплатный телефонный номер? — спросил Дэвид, но Ной уже исчез. — Ной, ты где? Ной! Опять он проделал этот фокус, думал Дэвид, почесывая рукой затылок.



**Обратная связь
не обеспечивается
автоматически.
Вы должны искать ее**

Дэвид взгромоздил ноги на свой письменный стол и что-то писал, положив блокнот на колени. От напряжения мысли, одолевавшей его, в висках у него стучало. Его сосредоточенность нарушил чей-то стук в дверь.

— Входите, — крикнул он, выпрямляясь и глядя на открывающуюся дверь.

— А, Тэд! Проходите-ка сюда к этому круглому столу в углу. Я хотел бы знать ваше мнение кое о чем.

Дэвид всегда мог узнать Тэда в толпе. Он носил длинные бачки, а его короткие курчавые волосы были уже сильно тронуты сединой. И всегда у него было красное лицо, отчего Дэвид нередко ошибочно полагал, что Тэд сердится. Дэвид вскочил на ноги и протянул руку навстречу Тэду.

— Само собой, — ответил Тэд без улыбки. — Ну, что там у вас? — Он не потрудился пожать протянутую ему руку, но все же сел у столика.

Дэвид сел рядом с ним, а не на противоположной стороне стола.

— Мы все уже знаем о положении с зоопарком в связи с переходом его к новому владельцу. Моя задача состоит в том, чтобы осуществить переезд зоопарка на новое место.

— Это я знаю, Майклз. Что вам надо от меня? — спросил Тэд, складывая руки на груди.

Дэвид показал рукой на большой лист бумаги, покрывавший стол наподобие скатерти.

— Я составляю план-график для того, чтобы можно было выполнить этот переезд в срок. Что мне надо, так это ваше мнение об этом. Это организационная структура работ по переезду зоопарка.

— Вижу... Меня это как-то не волнует. Я проработал здесь долгое время и хорошо, между прочим, проработал. А теперь они продают территорию зоопарка, и я остаюсь без работы. Я всегда работал добросовестно. В том, что происходит, нет моей вины. А у меня семья, которую я обязан кормить. Заботиться о ней. И вообще, все это дело дурно пахнет, — отрезал Тэд.

— Тэд, я понимаю ваши чувства. И, тем не менее, в оставшиеся десять месяцев нам надо выполнить определенную работу, — ответил Дэвид. Он заметил, что Тэд крепче сжал свои кулаки, и его голос стал жест-

ким. — Кто знает, но, возможно, мы и не потеряем работу, если то, что я делаю, работает.

— Да, конечно, я уже слышал эти истории. Трудись изо всех сил. Старайся. Компания позаботится о тебе. Как же, позаботится она! Обо всех нас. Никак не могу дождаться, — саркастически заметил Тэд.

— Тэд, вы ведь возглавляете отдел благоустройства нашего зоопарка, — Дэвид заметил, что Тэд стал опускать руки. — И вы делаете очень важную работу. Если мы все вместе соберемся с духом и станем работать дружно, то у нас появятся золотые возможности. В противном случае...

— Конечно, конечно, — сказал Тэд. — Тогда скажите, чем вы здесь занимаетесь?

— Пока что я определил все те задачи и подзадачи, которые нам предстоит решить, чтобы завершить наш проект.

— М-м-м, да. Я понимаю. Как этот перечень называется?

— Организационная структура, — ответил Дэвид, наблюдая, как Тэд склоняется над столом.

— Знаете, Майклз, это интересно.

— Организационная структура работы определяет все усилия, необходимые для выполнения проекта. Позвольте мне объяснить то, что относится к вам.

В течение следующих тридцати минут Дэвид сделал подробный обзор организационной структуры вместе с Тэдом.

— Ну, и как? Что вы об этом скажете?

— Думаю, что если вы добавите эти несколько задач и подзадач, о которых я сказал вам, и разделите вот эти на подзадачи более подробно, то получите более полную перспективу того, что должно быть сделано. Во всяком случае, такова моя точка зрения, — сказал Тэд. На этот раз он даже выдал улыбку.

— Вот и хорошо. Моя структура выглядит уже гораздо лучше.

— Рад был помочь, Дэвид. Что-нибудь еще? Или я могу идти?

Дэвид заметил, что Тэд назвал его по имени.

— Ах, да, вы не могли бы подумать вот над этим? — Он указал на пустую часть страницы. — Это всего лишь означает, что я просмотрел эскиз организационной структуры вместе с вами и вы согласны со своими частями.

— Ну, не знаю... — Тэд снова скрестил руки на груди.

— В чем дело?

— Это значит, что вы ничего не сказали о подписях, Майклз.

Дэвид смотрел, как лицо Тэда наливается кровью сильнее, чем обычно.

— Тэд, ничего не будет предпринято против вас, если вы подпишите это. Это всего лишь покажет другим, что вы поддерживаете то, что увидели, и что я получил от вас те данные, которые мне нужны. Это способствует поднятию боевого духа и подтверждает наши обязательства. В конце концов, вы ведь мне дали вполне точную информацию, верно? — И он протянул Тэду ручку.

Но Тэд отклонил предложение.

— Конечно, вполне точною. За кого вы меня принимаете? Вы знаете мою репутацию. У меня неплохая репутация. И в мои планы не входит менять ее. Ладно, дайте мне ручку. Я подпишусь под этой штукой. — Он схватил ручку и подписал документ.

— Прекрасно. Я бы хотел еще, чтобы вы просмотрели мой вариант сетевого графика выполнения работ, — Дэвид развернул большой лист поверх организационной структуры.

— Сетевой график чего?

— Сетевой график выполнения работ. Он просто показывает последовательность выполнения задач и подзадач, перечисленных в нашей схеме организаци-

онной структуры работ, — пояснил Дэвид. — В данный момент я показываю вам только вашу часть. Как видно по моему эскизу, вот эта задача предшествует вот этой, а затем выполняется эта.

Дэвид потратил еще двадцать минут на обсуждение точности сетевого графика.

— Выглядит разумно, но если провести вот эти соединительные линии между действиями так, как я вам объяснил, вы увидите, что график, по крайней мере, в отношении моей части, будет более плавным. Должен я скрепить своей подписью и этот график? — спросил Тэд. На этот раз он похлопал Дэвида по плечу.

— Да, пожалуйста, — ответил Дэвид. Он не знал, что сказать. До этого Тэд никогда не разговаривал с ним так приветливо. Он смотрел, как Тэд выводит свою подпись. — Спасибо. И теперь осталась всего одна вещь.

— Ну, и что теперь?

— Оценки. Мне нужны ваши оценки продолжительности каждого вида работ, — Дэвид понял, что нельзя упускать из рук наметившуюся возможность сотрудничества.

— Вы что, смеетесь? — удивился Тэд. — Я знаю, оценки — вещь важная, но вы просите о невозможном. Я никак не смогу дать вам точных оценок. Никак. Какая-нибудь задача может потребовать для выполнения, скажем, 50 часов при самых благоприятных обстоятельствах или 200 часов при неблагоприятных. Я не смогу сказать вам, какая из этих оценок верна. Это невозможно.

Дэвид увидел, как лицо Тэда напряглось.

— Постойте-ка, Тэд. Вспомните, я сказал: оценки. Это слово означает вашу самую лучшую догадку. Оценка означает, что, назвав ее, вы имеете 50-процентный шанс оказаться правым.

— Ага. Но это означает также, что в остальных 50 процентах случаев я окажусь неправ!

— Послушайте, Тэд, мне нужно получить некоторую меру вероятной длительности работ. У меня есть многократно проверенная на производстве формула, в которую входят минимальная и максимальная оценки времени, а также его вероятное значение, — пояснил Дэвид.

— В самом деле? — осклабился Тэд. — Ладно, но на это понадобится порядочно времени.

Дэвид чувствовал, что все еще готов к беседе, хотя бы и мучительной.

— Я готов не пожалеть на это время. Но мне нужна ваша помощь.

— Ну, что ж, я готов. Давайте начнем, — сказал Тэд с широким жестом руки.

— Хорошо. Теперь рассмотрим первую задачу. Как по вашему, сколько времени понадобится на нее при самых благоприятных обстоятельствах?

— В часах, днях или как?

— В часах. Позже я все оценки времени переведу в дни.

Тэд шумно вздохнул и сказал:

— Дайте-ка я подумую... 72 часа — и это в том случае, если все будет в полном порядке.

— А как будет при нормальных условиях? — Глядя, как Тэд водит глазами по комнате и загибает пальцы, Дэвид почувствовал нетерпение.

— Около 100 часов.

— А при самых неблагоприятных обстоятельствах?

— Так, дайте-ка посмотреть... 300 часов, — сказал

Тэд.

— Прекрасно. Так, а теперь сделаем то же для всех остальных действий, — предложил Дэвид. — Это займет только 30 минут. То есть, я весь — внимание. Идет?

Тэд кивнул, и они принялись оценивать, сколько времени потребуется для выполнения каждой задачи.

— Отлично, — сказал Дэвид, заканчивая беседу. — Это очень ценная информация. Она позволит мне составить хороший сетевой график.

— Скажите, я единственный, кого вы таким образом расспрашиваете?

— Нет, сэр. Я проведу такое же собеседование с Салли — руководителем отдела содержания животных, и с Фрэнком — руководителем отдела административных служб и услуг, — ответил Дэвид.

Тэд направил указательный палец в Дэвида.

— Готов поставить доллар против пончика, что с ними у вас будут разногласия по поводу и организационной структуры работ и оценок. О-о, я ведь забыл о сетевом графике... Ставлю ланч против пончика!

— Я ожидаю другой реакции.

— В самом деле?

Он хотел было сказать Тэду, что разногласия — вещь полезная, но подумал, что как раз этого Тэд мог и не понять.

— Да, это так. В сущности, это даже хорошо. Разногласия вскроют наши промахи раньше, а не тогда, когда выполнение проекта уже начнется, — объяснил Дэвид. — Лучше согласовать наши разногласия в самом начале. Я бы предпочел потратить на это некоторое время сейчас, чем подвергать план опасности срыва потом.

— Звучит разумно. Ну как, надо подписаться под оценками? — спросил Тэд с улыбкой.

— Пожалуйста. Благодарю, — и он протянул Тэду ручку.

— Спасибо, Дэвид. Знаете, у меня нет той тревоги в отношении выполнения этого проекта, какую я испытывал раньше, участвуя в других проектах. Думаю, что это потому, что вы заставили меня посмотреть на вещи по-другому, — сказал Тэд.

— И вот здесь... Это хороший метод, и я знаю, что он сработает. Ну ладно, спасибо за помощь.

Тэд встал из-за стола и протянул Дэвиду руку. Он крепко пожал руку молодого администратора и вышел из кабинета.

Так, теперь мне надо получить исходные данные еще от двух сотрудников, подумал Дэвид. Затем яведу это все в общую таблицу. Потребуются недели, чтобы рассчитать даты для каждой задачи. Должен существовать способ сделать это быстрее, чем считать вручную. Пожалуй, позволю Ною после того, как поговорю с двумя оставшимися сотрудниками.

я в зоопарке. Ну, давай же, Ной, — пробормотал Дэвид.

Он услышал щелчок на другом конце линии после нескольких гудков.

— Это Ной? — спросил Дэвид с колотящимся сердцем.

— Да.

— Слава Богу, это ты. Это Дэвид, — он сделал глубокий вдох. — Мне нужна кое-какая помощь. Я сделал все, что ты сказал. Составил заявление о взаимопонимании, схему организации работ и сетевой график. Встретился со всеми индивидуально и получил даже оценки. И подписи. Все завертелось.

— Это хорошие новости. Движешься в правильном направлении. Рад был узнать об этом.

— Осталась все-таки одна проблема.

— Только одна?

— Нужна помощь.

Последовало долгое молчание. Дэвид стал постукивать пальцами по столу.

— Ты разговаривал со многими опытными людьми, и из того, что ты рассказал, я понял, что ты добился с их стороны доверия и уважения, — сказал Ной. — Поэтому, не можешь ли ты с твоей командой придумать несколько альтернатив и выбрать подходящее решение?

— Конечно, я в состоянии решить все мои проблемы. Ведь я менеджер, — ответил Дэвид.

— «Менеджер» по должности или по профессии?

— Ладно, ладно. Послушай, дай мне хотя бы намек, а? Ты бы гордился мной, если бы увидел все, что мне удалось собрать до сих пор, — сказал Дэвид.

— А я и горжусь тобой. Ты уже прошел большой путь. Это результат культурного шока. Это когда сталкиваешься с представителями более высокой культуры. Во всяком случае, я знаю, в чем состоит твоя проблема.



Чтобы руководить проектом, вам требуется кое-что, помимо программ составления проекта

Дэвид сидел за столом в глубокой задумчивости. Что же делать? Позвонить? Да? Нет? Какого черта!

Он вынул бизнес-карту из кармана рубашки и нашел на ней нужный ему номер. Набрал с помощью кнопок «Бесплатный — НОЙ».

— Ной, родименький! Ответь, пожалуйста. Мне нужна твоя помощь именно сейчас, когда

— В самом деле? Но я еще даже не сформулировал ее.

— Теперь, когда у тебя есть все эти замечательные даты, что ты собираешься делать с ними?

— Ну, в этом собственно и состоит проблема. Я собрал массу данных. Проблема в том, чтобы их ясно представить. Но даже еще до этого — расчеты всех этих дат: продолжительности выполнения работ, дат начала, дат завершения. Я уже четыре дня занимаюсь этим. Как ты сумел проделать все эти расчеты? — спросил Дэвид. — Я проделал кое-какие расчеты твоего Ковчега. На него пошло около 750 грузовиков леса. Это же была просто ужасающая задача — распланировать во времени погрузку, доставку, хранение и все остальное. Итак, как ты все это организовал?

Ной хмыкнул.

— Зеркала, сынок. Зеркала.

— Зеркала?

— И механические устройства.

— И механические устройства? — удивился Дэвид.

— Перестань повторять за мной и начни, наконец, думать, Дэвид. Я использовал механические устройства, чтобы ускорить мой вычислительный процесс. В 2448 году до нашей эры абак* оказался довольно полезным инструментом. Но мы сейчас живем в другое время. Это современная эра. Другие инструменты и все остальное.

— Так это наш современный век? Велика важность!

— Ну так воспользуйся имеющимися сейчас инструментами. Ты используешь современную промышленную технологию, чтобы составлять рабочие наряды.

* Абак (от греч. абах — доска) — доска, разделенная на полосы, где передвигались камешки, кости, для арифметических вычислений в Древней Греции, Риме, затем в Западной Европе до XVIII века. — *Прим. ред.*

Ты используешь современные промышленные технологии даже для того, чтобы добраться до работы.

— Да, конечно, — подтвердил Дэвид. — Чтобы добраться до работы, я использую всякую автоматику. У моего автомобиля с четырьмя независимыми приводами для колес имеется новейшая тормозная система, которая показывает мне, сколько воздуха имеется в каждом из тормозов, — расхвастался Дэвид.

— А что у тебя есть для работы?

— Для работы? У меня на столе стоит компьютер! Как насчет него? Я почти не пользуюсь им, разве что для расчета электронных таблиц и слов для кроссвордов.

— Ну, Дэвид, почему бы тебе не развить свои способности и не использовать этот компьютер для обработки рабочих материалов?

— Рабочих материалов?

— Да, рабочих материалов, — подтвердил Ной. — Используй свой компьютер для ускорения своей работы и повышения ее качества. Что касается твоего проекта, то тебе следует изучить различные имеющиеся у тебя программы расчетов при составлении проекта.

— Ты имеешь в виду различные пакеты прикладных программ, которые я мог бы использовать на моем компьютере? Превосходная мысль! Но на нем нет никаких таких программ, — объяснил Дэвид. — Я даже не представляю, как ими пользоваться!

— Так научись! Научись в действии, на практике. Это называется ОПР — обучение в процессе работы.

Дэвид вдруг почувствовал, как в голове у него зажглась электрическая лампочка.

— Я ведь могу научиться с помощью руководства, которое приложено к компьютеру. Сейчас такое руководство прилагается к каждому пакету программ. Или я мог бы нанять преподавателя по данной теме. Нет, этого я не могу себе позволить. Думаю, что при-

дется освоить эти программы самому. У меня нет времени ждать.

— А какой у тебя опыт работы с компьютером? — спросил Ной. — Ты сказал, что уже занимался составлением электронных таблиц и обработкой слов.

— Да. Я сам печатаю свои заметки и все документы. И сам рассчитываю наши сметы.

— А что ты знаешь об управлении проектом?

Дэвид упал на стул, потрясенный вопросом.

— Что я знаю? Что ты хочешь этим сказать? Ты очень многому научил меня. Конечно, не могу сказать, что являюсь признанным экспертом в этой области, но все же знаю достаточно для того, чтобы начать.

— И остановиться!

— Сдаюсь, — сказал Дэвид.

— Слушай. Что должен выполнить для тебя этот пакет программ? Ты имеешь об этом хоть малейшее представление?

— Посмотрим... Можно рассчитать таблицу длительности работ, даты начала и окончания. Даже на этом я сэкономлю уйму времени, — сказал Дэвид. — О, он может еще распечатать все данные без каких-либо затруднений. Я читал шпионские рассказы о попытках перепечатать базы данных.

— Я знаю, что большинство пакетов программ управления проектом позволяют тебе загружать в компьютер данные о задачах и подзадачах, определять зависимости между ними, а также длительность работы над каждой. Затем пакет вычисляет тебе даты начала и завершения каждой задачи. После этого ты можешь напечатать графики и схемы. Некоторые пакеты позволяют тебе даже определить затраты ресурсов. В результате ты сможешь увидеть взаимосвязь между временем, людьми и долларами, — объяснил Ной.

— Это потрясающе. В этом есть смысл. Действительно глубокий смысл. Теперь я тебя оставляю и схо-

жу купить программу. Я действительно взволнован. Спасибо за помощь, Ной. Ты действительно спас мне жизнь, — воскликнул Дэвид.

— Не так быстро, сынок.

— Что-то не так? Не понимаю, — пробормотал Дэвид.

— Верно. Ты не понимаешь. Каковы твои требования?

— Требования? — Дэвид глубоко вздохнул. — Я же сказал тебе уже, каковы мои требования. Ты добавил к ним еще несколько хороших идей, которые я еще не успел обдумать. Трудозатраты, сметы расходов — господи боже мой! — это будет тот еще объем!

— Ты прав, это будет большой объем. Но только пока ты не определишь свои технические средства. Технические средства и программное обеспечение не всегда совместимы на сто процентов, — пояснил Ной.

— Нашел кому это сказать! Мне понадобилось немало времени, чтобы понять, что операционная система моего компьютера несовместима с программой обработки электронных таблиц, которую я купил. Кто же об этом мог знать? Я был счастлив, что в магазине, где я ее купил, согласились обменять ее. Да и то только потому, что сын владельца магазина оказался приятелем моего двоюродного брата.

— Тебе также следовало бы знать содержание всех графиков, отчетов и диаграмм, которые ты хочешь составлять с помощью компьютера, — заметил Ной. — Ведь разные пакеты прикладных программ неодинаковы. А деньги? Сколько ты собираешься потратить на приобретение этих расчудесных программ? Большая гибкость программ означает больше звонков и свистков, то есть больше денег.

— Это ты верно заметил. Я думаю, что мне надо сесть и записать все мои требования к программному обеспечению... Аппаратная часть... программное обеспечение... периферические устройства... даже эргономические характеристики, — перечислял Дэвид.

— Правильно думаешь.

— Ну, раз уж я решил относительно приобретения программного обеспечения, что я должен делать дальше? — спросил Дэвид, но громкий щелчок в телефонной трубке прервал его размышления.

— Ной! Ты что это? Где ты? Похоже, что он положил трубку. Может быть, связь плохая? Но все же, скорее всего, он положил трубку, — Дэвид снова набрал номер, но оказалось, что линия уже занята.

— Но что же я должен буду делать после того, как освою программу? — подумал он. А, знаю! В первую очередь, напечатаю сетевой график! А может быть, даже календарный план-график. И серию отчетов. Затем пошлю их всем для обсуждения и организую групповое совещание, чтобы решить возможные разногласия. А затем я все пересмотрю и исправлю в соответствии с высказанными замечаниями. Да, именно так!



Страница информации стоит целой книги сырых данных

Дэвид громко постучал кулаком в дверь кабинета. Но от волнения, а не от гнева. Он больше не мог дожидаться возможности рассказать о своих планах. Не дожидаясь позволения, он открыл дверь и вошел вовнутрь.

— Можно мне войти?

— Мне кажется, что вы уже вошли. Но все равно проходите, — ответил Харрисон Фарн-

сворт. — Но у меня немного времени. Накопилось много дел, — и он показал рукой на свой заваленный бумагами стол. — Ну, что нового?

Дэвид сел на стул рядом со столом Харрисона.

— Планы. Хорошие планы. Думаю, что ваши страхи насчет того, что «планы мешают ходу работ», теперь успокоятся.

— Будем надеяться. Сказать по правде, я их еще почти не видел, кроме заявления о взаимопонимании, — сказал Харрисон. Он вынул из выдвижного ящика сигару и раскурил ее.

— Вы их еще увидите. Во-первых, вот экземпляр организационной структуры работ, — сказал Дэвид, отмахивая в сторону густое облако дыма.

— Выглядит внушительно. Как вам удалось отпечатать ее так аккуратно?

Дэвид часто удивлялся тому, как его босс может что-либо видеть сквозь дым.

— Воспользовался пакетом графических программ моего компьютера. Вот здесь вы видите прямоугольник с общим результатом, а под ним показано, что должно быть перевезено. Перед каждым видом груза, подлежащего транспортировке, показаны задачи, а в ряде случаев и подзадачи.

— Превосходно, выглядит прекрасно. Благодарю вас за эту красивую картинку. Что еще здесь показано? — и Харрисон запыхтел сигарой еще энергичнее.

Дэвид знал, что энергичное попыхивание сигарой означает, что босс взволнован.

— Сетевой график. Такой вид сетевого графика называется диаграммой предшествования. Он показывает логическую последовательность выполнения задач и подзадач. И даты начала и завершения ее выполнения. Каждый прямоугольник на диаграмме представляет какой-нибудь вид работ или действие, а стрелками указана логическая последовательность.

— В прямоугольниках приведена какая-то дополнительная информация. Для чего это? — спросил Харрисон, показывая рукой на диаграмму.

— Ах, да, — кивнул Дэвид. — Эти цифры показывают люфт, или временной запас для каждого действия.

— Люфт? Запас времени? Что вы делаете? Плаваете вокруг да около вместо четких ответов? Или у вас слишком большой люфт?

Дэвид уловил выражение озадаченности на лице Харрисона.

— Потерпите минуту-другую, сейчас я объясню. Люфт, или запас времени для какого-либо действия, — это количество времени, на которое вы сможете сдвинуть какое-либо действие, не подвергая риску дату сдачи проекта. Для конкретного вида работ люфт указывает также запас времени для перехода к последующему действию.

— Да, понятно. А что означает красная линия, протягивающаяся через весь график?

— Это критический путь.

— Критический путь?

— Он называется критическим потому, что он такой и есть. Критический. Этот путь показывает вам, какие работы вы не можете сдвинуть во времени, не подвергая риску срок сдачи проекта, — объяснил Дэвид. — С точки зрения времени, оставшегося для сдачи проекта, вы должны сосредоточить свое внимание именно на этих действиях. — Дэвид заметил, что недоумение на лице босса исчезает, уступая место пониманию.

— Да, это впечатляет. Это очень полезная информация.

— Спасибо, сэр. — Дэвид не смог сдержать улыбки. — Но это еще не все.

— Да?

— Вот несколько форм отчетов, которые я составил. Вот этот отчет дает полную и подробную плано-

вую информацию по всему проекту, — Дэвид взял в руки другой отчет. — А в этом показаны предварительные затраты...

— Не так быстро, пожалуйста, — попросил Харрисон. — Эти отчеты очень приятно выглядят и очень информативны, но на них нет никаких цифр. Ни долларов, ни числа голов.

Дэвид широко ухмыльнулся, словно кот, поймавший мышь.

— Это верно, поскольку для выполнения работ, показанных на графике, еще не выделены люди. Я могу расписать распределение обязанностей, но кому? У меня нет ни людских ресурсов, ни ассигнований. А без этих вещей...

— Ладно, — сказал Харрисон и поднял руки в жесте «сдаюсь». — Я под большим впечатлением от вашей работы. Я сейчас же предоставляю в ваше распоряжение нужный вам персонал. Сколько людей вам нужно?

— Не так быстро, сэр, — ответил Дэвид. — Хорошее планирование требует терпения. У меня состоялись беседы один на один с Тэдом, Салли и Фрэнком. Затем я разработал то, с чем сегодня пришел к вам. Это потребовало от меня около двух недель. Теперь, после вашего одобрения, я хотел бы собрать их вместе, чтобы получить их общее согласие на то, что я вам здесь показал.

— Но эти люди и составляют главную часть тех сотрудников, которых я хотел передать вам. Зачем возвращаться к ним? Вы ведь уже ходили к ним, — сказал Харрисон.

— Знаю, сэр. Но мне нужно их общее согласие как группы. И совместно с ними мы можем определить, когда проект будет запущен, а также когда все действия, взаимозависимости и тому подобное стабилизируются. Мы сможем также определить, имеем ли мы достаточное количество исполнителей, и не только это, но и правильно подобранный персонал, — пояснил Дэвид.

— И как же вы собираетесь все это выяснить?

— Не знаю. По крайней мере, сейчас.

— Какой же в таком случае будет ваш следующий шаг?

— Действие, сэр! — и Дэвид ударил пальцем по стопке бумаг. — Я собираюсь встретиться с ядром команды, как я называю их, и получить их общее согласие с моим планом. Тогда следующий шаг будет состоять в том, чтобы представить вам окончательный план, который будет включать и отчеты о стоимости и ресурсах. Вот что я сделаю дальше.

— Для меня это звучит логично. Хорошо, я должен вернуться к своей работе, как вы можете видеть по моему столу. Кажется, вы знаете, что вам дальше делать.

Дэвид собрал стопку своих бумаг и направился к выходу, но, не доходя до двери, обернулся и сказал:

— Я, конечно, знаю, куда иду. Но не вполне знаю, как мне дойти туда.

— Ну, вы это сообразите, — заверил его Харрисон. — Для этого я и нанял вас. Я могу повторить это. Я все еще под впечатлением... пока что. Обычно такая уверенная работа по планированию осуществляется специалистом, имеющим многолетний опыт.

— Вы сможете сказать это не раз, — сказал Дэвид, закрывая за собой дверь. — Да, не раз.

10

Получение положительной обратной связи не означает, что все в порядке.

Получение отрицательной обратной связи отнюдь не всегда значит, что все плохо

Он сидел перед группой, собравшейся в комнате для совещаний, заставляя себя сохранять спокойствие и уверенность. Под этой спокойной внешностью скрывался дрожащий юный служащий, которому более чем когда-либо раньше хотелось, чтобы рядом с ним сидел Ной.

Дэвид прочистил горло и заговорил:

— Ну, значит так, друзья. У всех вас было какое-то время, чтобы просмотреть организационную структуру работ, формы отчетных рапортов, отчеты о затратах... далее... календарный план-график и сетевой график. Помимо того, что каждый из вас получил по экземпляру всех этих документов, я повесил их на стене. Теперь задача этого собрания состоит в том, чтобы мы как группа, как команда разрешили все расхождения во взглядах, которые у нас, может быть, возникли относительно общего или частных нашего проекта. И, пожалуйста, не стесняйтесь. Поймите, что даже после нашего собрания все обязательно хоть в чем-то изменится.

— Ну, как оно может измениться? Все мы дали вам самые лучшие исходные данные, — сказал Тэд, оглядываясь, словно пытаясь найти у других поддержку.

Но никто не откликнулся.

Ну, и слава Богу, подумал Дэвид.

— Вы правы, Тэд. Действительно, все дали мне исходные данные самого высокого качества. Но вспомните, что они относятся только к текущему периоду времени. К данному моменту. Но уже через несколько дней, через неделю, или даже месяц обстоятельства могут измениться. И если это произойдет, то мы хотели бы заметить эти изменения как можно раньше, — сказал Дэвид.

— Быть, так сказать, гибкими, — заметил Тэд.

— Правильно, — поддержал его Дэвид. — Например, вы можете не согласиться с тем, как составлена схема организационной структуры работ. Или логикой календарных графиков. Даже оценки дат начала и окончания для отдельных работ подвержены изменениям. Наша задача состоит в том, чтобы достигнуть общей уверенности всех и каждого как членов одной группы, команды в отношении, так сказать, плана игры.

— С моей точки зрения, схема организационной структуры работ выглядит великолепно. Но в ней есть одна вещь, которая мне не нравится, — сказала Салли.

— И что это, Салли? — спросил Дэвид.

— Мне не нравится порядок расположения задач.

О рыжей Салли было известно, что она всегда говорит то, что думает. У нее было несколько коренастое телосложение, и все же на нее оглядывались мужчины, когда она проходила мимо. У нее была громкая речь, и она редко, если это вообще случалось, выбирала выражения.

— Точно. Мне он тоже не нравится. А что вы думаете, Тэд? — спросил Фрэнк.

Некоторые считали Фрэнка противоположностью Салли. Главными чертами его характера были мягкость речи, уступчивость и доброжелательность. Он терпеть не мог спор и споров. Коллеги не раз цитировали его объяснение, почему он не пошел служить во флот: «Не люблю поднимать волны». Чаще всего он просто соглашался со всем, что предлагала Салли.

— А мне так он кажется прекрасным, — заявил Тэд.

— Послушайте-ка минутку, — сказал Дэвид. Ему хотелось с самого начала устранить всякие расхождения и недопонимание. — Порядок расположения задач здесь не имеет существенного значения. Задача организационной структуры работ — показать только, что должно быть сделано, но не порядок выполнения.

— Тогда какая же магия устанавливает вам порядок работ? — поинтересовался Тэд.

— Сетевой график, помните? — ответил Дэвид.

— Ах, да, это верно, Тэд. Дэвид сказал, что он содержит только те задачи и подзадачи, перечисленные в организационной структуре, которые нельзя дальше подразделить. Это разумно, — сказала Салли.

— А оценки? — спросил Фрэнк.

— А что с ними? — возразил Дэвид.

— На каком этапе оценки вступают в игру? — спросил Фрэнк.

— Я взял те оценки, которые вы мне дали, и перевел часы в рабочие дни, принимая восьмичасовой рабочий день, — объяснил Дэвид.

— Но ведь многие задачи, показанные на сетевом графике, будут выполняться одновременно. Поэтому как мы можем оказаться одновременно в двух местах? — спросил Фрэнк.

— Вы правы, Фрэнк. Никак не сможете. Это означает, что мне придется выполнить операцию, которая называется выравниванием ресурсов. Мне нужно получить уверенность в том, что в сетевом графике учтены все часы, сколь бы мало их ни было, часы вашего участия в работе каждый день, и что они сопряжены гармонично с работой других членов коллектива и с тем, что потребуется в дальнейшем.

— И вы хотите сделать это здесь? — спросила Салли. — И сейчас?

— Мы смогли бы, но я думаю, что на это понадобится слишком много усилий. Что я хотел бы, так это как-то наметить количество времени, какое вы, коллеги, и ваши люди будут работать по этому проекту. Затем я встречу с каждым из вас, чтобы все согласовать. Но в данный момент мне нужно ваше общее согласие по тому, что у меня здесь есть, — сказал Дэвид.

— По мне, так это выглядит хорошо, — заговорил Фрэнк. — За пятнадцать лет, что я здесь работаю, я еще не встречался с таким основательным планированием. Но мне как-то неуютно при перспективе потерять работу.

— Думаю, что график выглядит просто великолепно, хотя меня немного беспокоит зрелище такого множества задач, так хорошо растасованных одна поверх другой. Я подписываюсь под схемой организационной структуры и под таблицей оценок. Но не подпишусь под вашим сетевым графиком, пока не увижу результатов этого... как вы это называете? — выравнивания ресурсов. — Таково было мнение Салли.

— Я согласен с Салли, — сказал Фрэнк.

— Не столько с логикой, но с распределением во времени задач. Возьмите, например, мою работу. Чтобы провести три месяца в пути, мне придется работать 32 часа в день в течение десяти дней и выполнить четыре задачи, которые идут параллельно. Ни мое тело, ни мой ум, ни мои 24-часовые часы не смогут выдержать этого, — заявила Салли.

— Ладно, народ, я понял ваши сомнения, — успокоил их Дэвид. — Даю вам на подпись остальные бумаги. Затем делаю выравнивание ресурсов. Пересматриваю сетевой график с учетом ваших замечаний и затем встречаюсь с каждым индивидуально, чтобы узнать ваше мнение о внесенных мною изменениях. Но есть здесь кто-нибудь, кто по существу дела не согласен с логикой сетевого графика? Какая задача начинается первой или идет параллельно с другими, взаимообусловленность выполнения задач и тому подобное?

— Я должна отметить, что вы проделали ужасно большую работу по планированию этого проекта, — сказала Салли.

— Да, превосходную работу, — добавил Фрэнк.

Тэд ничего не сказал, но кивнул головой.

— Благодарю вас за то, что потратили на меня столько времени, — подвел итоги Дэвид. — И за то, что приняли на себя определенные обязательства как группа. Через несколько дней мы устроим еще одно совместное совещание. А сейчас мне надо бежать. Спешу на другое собрание.

Дэвид встал, но прежде чем сделать шаг, услышал еще один вопрос.

— С кем?

Дэвид подумал несколько коротких секунд. Направляясь к выходу, он улыбнулся.

— С другом. Очень мудрым другом.

И вышел из комнаты.



Выравнивание ресурсов отнодь не означает сшибания голов

Дэвид опустил подбородок на перила, достал из сумки орешек и протянул его слону.

Вам, ребята, везет: ваши проблемы — это орешки по сравнению с моими, подумал он и сунул руку в сумку за другим орешком.

Кто-то слегка хлопнул его по плечу. Он обернулся и увидел старика.

— Ной! Надо поговорить — у меня проблема.

расхода каких-нибудь материалов или транспортных средств. Цифры в этом случае будут обозначать количество требующихся единиц ресурсов по месяцам.

— Выровненная гистограмма выглядит лучше, — заметил Дэвид.

— Почему?

— Почему? — удивился Дэвид. Ведь это было очевидно. — Да потому, что тебе не приходится беспокоиться о том, где взять недостающих людей или куда девать лишних. Ты также можешь оптимизировать использование ими рабочего времени, — объяснил Дэвид.

— Правильно. Очень хорошо, — и Ной запыхтел своей трубкой.

— Я уже знаю о выравнивании ресурсов из прочитанной литературы, — продолжал Дэвид. — Проблема в том, как реально получить такое распределение, как на выровненной гистограмме.

— У тебя есть команда. Есть задачи. Есть определенное количество дней. Что тебе еще надо?

— Я не знаю, как заставить их всех танцевать в одном ритме.

— Похоже, что ты ввел в свой пакет отнюдь не все.

— Что ты этим хочешь сказать? Что я ввел в компьютер не все, что мне нужно?

— Именно то, что я сказал. Я уверен, что ты не распределил своих людей по задачам. Я уверен также, что ты не распределил для них их рабочие дни. И я имею в виду именно *рабочие* дни, а не праздники или отпуска, — заявил Ной.

— Ты хочешь сказать, что надо распределить людей по задачам и определить количество дней, которое каждый проработает в конкретной задаче? — спросил Дэвид. — Понимаю, я думаю.

— Подумай-ка чуть напряженнее. Или прочитай повнимательней документацию к своему пакету программ по подготовке проекта. Ты потратил кучу де-

нег на всякие, не относящиеся к работе программы. Так пусть же они поработают на тебя, — сказал Ной.

— Значит, мне надо определить и внести в компьютер, кто конкретно будет работать на каждой задаче определенное число часов в день? Это разумно. Это также позволит мне рассчитать затраты по каждому виду работ или задаче на каждый месяц. Моя программа вычисляет стоимость на основании расценок на виды работ, — продолжал Дэвид.

— Ну, вот, видишь. Деньги будут потрачены правильно. Тебе всего лишь нужно знать, как использовать твои программы.

— Правильно, я так и использую свои программы — теперь я знаю, как это сделать, — сказал Дэвид.

Ной хмыкнул в ответ и глубоко затянулся из своей трубки. Облако душистого дыма окружило их.

— Пожалуй, это пахнет лучше, чем та дрянь, которую курит мой босс, — заметил Дэвид. — Знаешь, очень трудно обеспечить такое распределение людей, чтобы никому не надо было работать больше, чем восемь часов в день, за исключением случаев абсолютной необходимости для проекта. Правда?

Дэвид обратил внимание, что Ной не отвечает ему, а только пыхтит своей трубкой.

— Поэтому, допустим, что кто-то работает по задачам проекта больше восьми часов в день. Как я могу уменьшить его рабочую нагрузку? Что я должен сделать? — спросил Дэвид.

Ной молчал по-прежнему.

— Не дашь даже намека? — спросил Дэвид и вздохнул. — Именно поэтому я и обращаюсь к тебе, Ной. У тебя есть все ответы. — Ной жестко взглянул на Дэвида. — Ладно, ладно. Суровый ты старик! Буду работать над ответами, как ты работал в свое время.

— Ну, ты мог бы прибегнуть и к старому школьному способу.

Все же это уже реакция, подумал Дэвид с улыбкой.

— Ты хочешь сказать, что я мог бы работать по графику в его нынешнем виде и надеяться, что никто не сгорит на работе или что мне не встретятся никакие трудности?

— Это значит положиться на случай. Рассчитанный случай. А раскладка карт пока что не в твою пользу.

— Ты прав. Это и в самом деле означает положиться на волю случая. Я мог бы уменьшить количество рабочих часов в день, чтобы завершить работу, за счет пропорционального растяжения длительности работы, — сказал Дэвид.

— В конечном счете, ты выиграл бы немного от этого.

— Ты опять прав, — заметил Дэвид. — мне бы пришлось растянуть те действия, которые не находятся на критическом пути. Если бы я не провел это различие, я мог бы подвинуть дату завершения проекта на...

— На месяц или около того. Тоже мне большое достижение.

— Главное в том, что у меня нет такой возможности. Но я могу уменьшить количество часов, которое работник может затратить на конкретную задачу, и привлечь к ее выполнению больше исполнителей, чтобы скомпенсировать разницу, — предложил Дэвид.

— Больше людей означает больше линий связи, — воскликнул Ной. — Большое число линий связи означает большее скопление людей. А большее скопление людей означает...

— Что могут появиться другие проблемы. При большом скоплении людей производительность труда нередко падает, потому что им придется преодолевать трудности первоначального обучения и научиться координировать свои действия. Но все же добавление дополнительных работников может быть одной из возможностей, — продолжал рассуждать Дэвид.

— Ты мог бы так перекроить весь график. Начиная сначала — подумай еще.

— Ладно. Я мог бы также изменить логику сетевого графика. Например, иначе распределить зависимости между действиями. Я мог бы даже пересмотреть оценки...

— Но это означает, что придется снова пройти весь процесс согласования действий, который ты только что закончил.

Дэвид покачал головой.

— Мне бы совсем не хотелось этого делать, поскольку я получил молчаливое одобрение сетевого графика от всех участников обсуждения его.

— Значит, жизнь — это всегда вызов, верно?

— Не беспокойся. Я гибкий — как-нибудь выкручусь. Рассмотрю все возможные варианты, — заверил его Дэвид, отворачиваясь, чтобы угостить орешками слона, подошедшего сзади.

— Продолжай думать. Рано или поздно верное решение придет.

— Ной, ты мне очень помог! Но ответь только на один вопрос. Почему ты повесил трубку телефона? — и он обернулся.

На том месте, где стоял Ной, осталось только облако дыма.

— Ной!?

12

Общайтесь!

Стопки бумаги покрывали поверхность большого круглого стола. Разговаривая, оба поглядывали на разложенные документы.

— Здесь перед вами все компоненты моего проекта как документа. Думаю, что вы будете поражены, — сказал Дэвид.

— Да, материалец, — уважительно сказал Харрисон, просматривая бумаги одну за дру-

гой. — Заявление о взаимопонимании я уже видел. А вот схема организационной структуры работ... сетевой график... Так, посмотрим... Отчет о затратах рабочей силы... Смета расходов по видам работ, показывающая стоимость каждого вида работ и всего проекта... Календарный план-график, показывающий длительность в часах, даты начала, окончания и резервное время для каждого действия с накопленным итогом внизу страницы... Таблица распределения рабочей силы по видам работ с указанием часов.

Дэвид вынул какие-то бумаги из папки.

— Думаю, что это должно вам понравиться. — И он передал документы боссу.

— Гистограммы, показывающие во времени затраты труда каждого работника. Интересно, никто не работает сверхурочно. Постойте-ка... — Харрисон сильнее запыхтел сигарой, распространяя вокруг облако ядовитого пахнувшего дыма.

— Что?

— Фред, из группы Салли, в течение двух недель работает по 17 часов в день. Это слишком много. И согласно вашей гистограмме, Салли не сможет дать ему кого-нибудь в помощь.

— Вы правы, — согласился Дэвид. — Мне надо обсудить с вами возможность привлечения со стороны дополнительных сотрудников, хотя бы временно. Я выравнивал все затраты по времени, насколько это было возможно, но больше ничего не могу сделать. Нам нужен еще один человек, чтобы убрать этот пик.

— А как насчет того, чтобы кто-нибудь из людей Фрэнка или Тэда помог Фреду?

— Можно бы, да только ни у кого из них нет квалификации Фреда.

— Верно. Ладно, мне придется санкционировать дополнительную помощь, — решил Харрисон.

— Я упустил еще что-нибудь? — спросил Дэвид.

— Насколько могу судить — нет. Должен сказать, что за все 23 года моей работы в этой компании я еще ни разу не видел такого продуманного, хорошо организованного проекта. Вы-таки произвели на меня впечатление.

— Спасибо, сэр, — Дэвид подавил побуждение радостно воскликнуть.

— А как остальные отнеслись к вашей работе — тоже одобрили?

— Все. Без исключения. До этой нашей встречи с вами я собрал общее собрание всех участников работы. Задача была — получить окончательное одобрение каждого в отношении гистограмм и сетевого графика. Они все поставили свои инициалы в верхнем правом углу документов, чтобы показать свое согласие и поддержку, как вы сами можете видеть, — Дэвид показал серию инициалов на сетевом графике.

— Очень хорошо.

— Я бы хотел, чтобы вы тоже завизировали их, — улыбнулся Дэвид.

— Еще бы! Далее, мне кажется, что хотя все это очень хорошие документы, но вы должны сделать кое-что большее.

— То есть? — Дэвид ощутил, что его улыбка исчезает.

— Рассказать о всех ваших проектных документах и еще как-то организовать их. Вот здесь передо мной ряд красивых, хорошо продуманных документов, но их надо чуть лучше организовать. Отдельные листы надо сшить. Вы сделали их юридическими документами, но сейчас им надо придать более внушительный вид, — объяснил свою мысль Харрисон.

— Вы правы. Надо что-то сделать. Думаю, что мне придется кое-кому позвонить, — задумчиво сказал Дэвид.

— Позвонить? Это кому же? — Харрисон вынул сигару изо рта.

— Одному моему другу. О, он великий специалист. Можно сказать, что у него большой опыт в таких делах. А еще у него просто страсть выручать животных, попавших в беду, — сказал Дэвид, собирая со стола бумаги и укладывая их в черный кожаный дипломат. Затем он направился к выходу.

— Я бы хотел как-нибудь встретиться с ним.

— О, вы обязательно встретитесь, но — косвенно, — ответил Дэвид с широкой улыбкой и тихо прикрыл за собой дверь.

13

Вы не можете действовать как организация, не будучи организованы

Дэвид сидел на скамейке на невысоком холмике и разглядывал горилл. Да, могу гордиться: прекрасная получилась работа. Сиджу и греюсь на солнышке, вроде этих горилл, подумал Дэвид. Что-то заставило его обернуться, и он увидел Ноя.

— Ной! Ты как раз вовремя.

— Как идут дела? — Ной разжег фарфоровую трубку и сел рядом.

Дэвид сделал глубокий вдох. Ему определенно нравился мягкий аромат дыма от трубки Ноя.

— Прекрасно. Просто прекрасно, Ной. Все, включая моего босса, в восторге от проделанной мною работы. И всем этим я обязан тебе.

— Значит, ты составил заявление о взаимопонимании? — спросил Ной.

— Да.

— И на основании его составил схему организационной структуры работы?

— И это сделал. Фактически я выполнил все, что ты предложил. Хочешь увидеть документы? У меня они с собой в дипломате.

— Не надо. Я верю тебе.

— Ладно. Не хочешь посмотреть на них, ну и прекрасно, — сказал Дэвид.

— У тебя удивленный вид. И ты чем-то встревожен.

— Да? Я так долго и напряженно работал, мне казалось, что тебе захочется посмотреть на плоды моей учебы.

— Я не хочу видеть то, что ты сделал. Во всяком случае, пока ты не закончил, — Ной обнял Дэвида одной рукой за плечи и слегка сжал.

— Но я же все закончил, — настаивал Дэвид. — Я действительно составил сетевой график, определил критический путь, получил оценки...

— Ты составил важные документы, но не сделал всего, что при этом надо.

— Ты хочешь сказать, что еще не все сделано? — растерянно спросил Дэвид. — Я не понимаю.

— Когда мы с тобой первый раз беседовали, я упомянул о четырех секретах, которые обеспечивают успех проекта, и пообещал передать их тебе.

— Верно. И я узнал только один из них.

— А хочешь узнать следующий?

— Конечно, хочю. Первый секрет оказался намного более ценным, чем я мог себе представить, — ответил Дэвид. — Так в чем состоит второй?

— Не твое это дело. То есть задавать вопросы. Ты должен испытать это сам.

— А, понимаю. Ты хочешь, чтобы я сам пришел к нужному выводу — как и при разгадке первого секрета о планировании?

— Вот именно. Это сделает секрет ценнее.

— Итак, что я должен делать теперь, когда составлены все проектные документы? Я думаю...

— Никаких предположений. Никаких предложений. Никаких звонких слов.

— Ной, ты меня неправильно понял. Я совсем не отношусь легко к моей работе. Просто мне приятно ощущать ее результаты. Планирование — это нелегкое дело, как ты знаешь, — сказал Дэвид. Он вдруг почувствовал нетерпение.

— Не надо мне говорить об этом. Мой Ковчег весил, знаешь, сколько? Около 25 миллионов фунтов. Это без груза. Это значит, что на каждой палубе было в среднем 20 больших помещений, и каждое такое помещение имело размеры в среднем 30 × 45 футов. Рассказывать дальше?

— Ладно, ладно, — сказал Дэвид, уступая. — Я понимаю, что мне предстоит многое сделать. Понимаю, что надо как-то соединить все эти документы...

— Как ты собираешься поведать обо всей этой информации?

— Дам каждому по одному комплекту, — ответил Дэвид.

— Прежде всего, ты думаешь, что все будут читать его? А во-вторых, думаешь, каждый будет читать его внимательно?

— Я, конечно, осознаю, что не все будут читать его внимательно.

— Так почему же ты думаешь, что все читающие придут к одним и тем же выводам? И как этого достигнуть? Ведь ты должен как-то направить их мысли и действия, верно? Иначе тебе очень туго придется при выполнении твоего проекта, — сказал Ной и сделал глубокую затяжку из трубки. Облако душистого дыма окутало его голову.

— То, что ты говоришь мне, сводится к тому, что я должен придумать какие-то механизмы, чтобы в результате все поняли, какова общая цель проекта и в чем состоит мой план выполнения этой цели.

— Ну, и как ты на самом деле собираешься достигнуть этого?

— Ну, я мог бы составить некоторую сводку всех проектных документов и другой полезной информации и представить ее в удобной для усвоения форме.

— А что ты скажешь о составлении руководства по выполнению проекта? *

— Руководство по выполнению проекта? — переспросил Дэвид. — Да, это, видимо, то, что надо. Это можно сделать. Я мог бы разделить его на разделы. Например, один раздел будет содержать все плановые расчеты. Второй раздел — для всякого рода справочного материала, например, для адресов и телефонных номеров. Еще один раздел может содержать описание всех процедур и правил, которым надо следовать на протяжении всего проекта. Можно туда даже включить раздел под названием «Разное». А у тебя было такое руководство по выполнению проекта? А, Ной?

* Такое руководство, или наставление, или просто подборку документов, содержащих обоснование и расчеты, необходимые для выполнения какого-либо проекта как замысла, и называют обычно словом «проект», например, «проект проведения (или выполнения) работ по...» — *Прим. перев.*

— Да уж, конечно, было, сынок!
 — Думаю, что ты уже догадался, каким будет мой следующий вопрос, — сказал Дэвид.

— Ладно. Я набросаю тебе очерк моего руководства. Только для тебя, — сказал Ной.

Он положил свою трубку на скамейку, вынул ручку и сложенный лист бумаги из кармана и принялся писать.

— Вот тебе. Посмотри, как оно, в общем, выглядело. На листе было написано:

РУКОВОДСТВО ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА

1. Введение
2. Резюме для исполнителей
3. Общая цель
4. Задачи и подзадачи
5. Планирование
6. Осуществление
7. Организация
8. Организационная структура работ
9. Административные и рабочие процедуры
10. Графики выполнения работ
11. Совещания и рабочие встречи
12. Стоимость работ и объемы ресурсов
13. Поставщики и подрядчики
14. Разное

— А теперь у меня к тебе вопрос, Дэвид. Смогут ли каждый получить по экземпляру?

— Конечно. Я дам по экземпляру каждому исполнителю проекта.

— Прекрасно. Но ты еще не распределил обязанности. Ты знаешь, кто что должен делать?

— Это другая проблема, — заметил Дэвид. — Я просто еще не знаю, как это наглядно представить. Постой-ка минутку. Матрица, или таблица! Я составляю такую

таблицу, в которой будет видно, кто отвечает за выполнение каждой задачи. Скажи, Ной, как должна выглядеть матрица распределения ответственности?

Ной положил на колени коробку от кукурузных хлопьев и принялся что-то выводить на ней.

— Моя матрица распределения ответственности выглядела приблизительно так:

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

	Виды работ	Ответственный			
		Ной	Сим	Хам	Яфет
1.1	Определить требования	X			
1.2	Нарисовать черновик плана		X		
2.1	Подготовить списки			X	
2.2	Закончить чертежи				X
3.1.1	Обтесать киль	X	X		
3.1.2	Установить киль на опоры	X	X		
3.1.3	Привинтить шлангоуты и палубы к килю	X			X
3.1.4	Прикрепить руль к килю		X	X	X
3.1.5	Прикрепить ахтерштевень к килю			X	X
3.1.6	Прикрепить кильсон к палубе		X	X	
4.1	Получить припасы	X	X	X	X
4.2	Собрать животных	X	X	X	X
5.1	Внести изменения		X	X	

— А как каждый участник твоего проекта получит экземпляр матрицы? — поинтересовался Ной.

— Я могу вставить таблицу в каждый экземпляр руководства по выполнению проекта. Это сработает, будь уверен. Что-нибудь еще? — спросил Дэвид.

— Я знаю, что беседы с людьми часто способствуют успеху предприятия, так что ты, может быть, рассмотришь...

— Совещания? Хорошая мысль. Но когда я буду устраивать совещания?

— Есть разного вида совещания. Есть, например...

— Знаю, — перебил Дэвид. — Я мог бы устраивать собрания после окончания крупной транспортировки.

— Верно, верно. Встречи на контрольно-пропускном пункте.

— Чего-чего? — удивился Дэвид. — Звучит вроде митинга у Берлинской стены.

— Это неверно. Ты проводишь такого рода совещание, чтобы убедиться, что то, что должно было быть сделано, действительно сделано, прежде чем двигаться дальше. Может быть, ты также рассмотришь и возможность собраний по состоянию дел.

— Превосходная идея. Я и сам собирался предложить это. Думаю, что их можно будет проводить по пятницам. На них я смогу обсудить степень выполнения по каждой задаче и принимать решения по дальнейшим действиям.

— Звучит хорошо, — Ной глубоко затыкнулся из своей трубки и выпустил изо рта облако пурпурного дыма.

— Ну, в общем так. У меня было два типа совещаний. Один тип — это совещания, проводившиеся по завершении каждого ряда задач, заканчивавшегося транспортировкой, и второй тип — это совещания каждую неделю с задачей собрать данные и оценить ситуацию.

Дэвид глубоко вздохнул и спросил:

— Это все?

— Еще нет.

— Значит, я не закончил? Что ты хочешь этим сказать? Я не совсем понимаю. Я составил руководство по выполнению проекта, матрицу распределения ответственности и время от времени буду устраивать совещания. Что еще остается сделать? — недоумевал Дэвид.

— Узнай своего босса. Знай его территорию, или сферу.

Дэвид удивился.

— Послушай, Ной. Я не знаю, перед кем ты отчитывался, но я должен отчитываться перед кем-то другим.

— Я знал мой иерархический, положенный мне порядок клевания. А ты знаешь свой?

— Ты отчитывался перед Богом, — отмахнулся Дэвид. — Ну, ладно, я тоже должен отчитываться перед более высокой инстанцией. Все мы должны перед кем-то отчитываться.

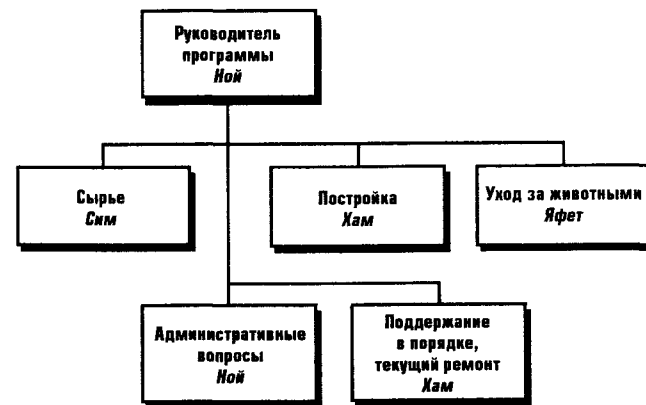
— Вот и я так думаю, сынок.

— Но зачем, скажи мне, старый проныра? Ты подводишь меня к выводу, что я должен разработать организационную карту — схему распределения административной ответственности. Что за грандиозная идея! Уверен, что у тебя не было никакой организационной карты.

— Тем не менее, она у меня была, — спокойно ответил Ной.

Он наклонился и достал из-под скамейки большой кусок коричневого картона размером с переплет стандартного учебника. На нем он нарисовал организационную карту.

— Вот как выглядела моя карта.



Организационная карта

— Насколько я понимаю, в моей команде имеется всего 21 человек из трех отделов, — заметил Дэвид.

— А как насчет назначения руководителей?

— Это для 21 человека?

— Да. Ты сможешь поручать работу руководителю, который, в свою очередь, перепоручит ее другим членам команды. Это освободит тебя для других дел.

— Но ведь сейчас у меня нет никаких руководителей, и все идет превосходно.

— Как ты распределил свое время, чтобы руководить ими, когда приступишь к осуществлению твоего сетевого графика?

— Признаюсь, что и сейчас у меня бывают трудные моменты при руководстве ими, — отметил Дэвид. — Иногда мне бывает трудно уследить за тем, что они делают и насколько хорошо они это делают. К тому же у меня есть и своя работа.

— Ты знаком с термином «объем контролируемого пространства», или «сектор контроля»?

— Сектор контроля?

— Как менеджер, руководитель, ты можешь эффективно руководить только семью работниками, докладывающими непосредственно тебе. Иначе ты обязательно запутаешься в административных задачах, и у тебя не останется почти никакого или совсем никакого времени для решения твоих собственных задач, — пояснил Ной.

Дэвиду вдруг пришла в голову одна мысль.

— Основываясь на твоём определении, я могу разделить мою команду на три секции, каждая со своим особым руководителем. Я могу назначить во главе каждой секции любого из членов моего основного ядра работников. Это облегчит мне работу, и я смогу работать более производительнее.

— Но это значит, что у тебя должны быть какие-то средства, чтобы сообщить каждому кто есть кто в зоопарке?

— Ты прав, мне нужно что-то такое, чтобы каждый знал, кто кому докладывает. Да, я могу начертить организационную карту. Она покажет распределение подотчетности в команде. Ной, тебя просто Бог мне послал!

— Вот теперь ты открыл второй секрет, — и Ной погладил пальцем свою трубку, словно герой древней сказки, вызывавший таким жестом джинна из кувшина.

— В самом деле? — удивился Дэвид. — Так в чем же секрет? Или я упустил его?

— Ты его не упустил, ты как раз почти сидишь на нем. Это — организация.

— Организация? — Дэвид почувствовал, что кровь быстрее побежала в его жилах. — Так это она?

— Это ОНА — большими буквами.

— Кажется, я, наконец, собрал все, что нужно! Как только я составлю руководство по выполнению проекта, установлю даты совещаний моей команды, размножу и доведу до всеобщего сведения организационную карту, я тем самым получу эффективное средство для общения с членами моей команды. Я также разработаю официальную структуру взаимосвязи задач и отношений, — подытожил разговор Дэвид.

— Ты на правильном пути, но помни, что ты еще кое-чего не сделал!

— Как! Еще что-то надо? — Дэвид покачал ногой.

— Да, будет еще многое. Но я немного устал. У меня был долгий день. Давай-ка продолжим наш разговор в другой раз. Ладно? — Ной высыпал пепел из трубки на землю и растер его подошвой.

— Устал? В другой раз? Но когда? Ной, не уходи. У меня еще есть вопросы. Ной... — стал просить Дэвид.

Но Ной исчез в толпе так быстро, что Дэвид не успел даже вскочить со скамейки.

— Ной... — пробормотал он. — Иногда у меня складывается впечатление, что ты думаешь, что мне совсем не нужна твоя помощь и что я могу сам справиться с этим проектом.

14

Сообщать о своих планах так же важно, как и разрабатывать их

Дэвид встал из-за стола, за которым работал, и стал подсвистывать музыке, льющейся из радиоприемника. Стол был покрыт бумагами и скоросшивателями.

— Входите, Харрисон, — пригласил Дэвид, закладывая какой-то документ в кольца скоросшивателя.

— Что это вы тут устроили?..

— Всего лишь стараюсь стать организованным, — пожал плечами Дэвид.

— Никогда бы не подумал. У вас здесь бумаги разбросаны по всей комнате.

— Я собираю по экземплярам руководство по выполнению проекта.

— Что такое вы собираете? — и Харрисон подошел ближе.

— Руководство по выполнению проекта. В данный момент я держу в руках скоросшиватель с тремя кольцами и несколькими картонными закладками. Затем я к каждой закладке приклеиваю ярлык, обозначающий раздел проекта. Выглядит очень эффектно. Этот я еще не закончил. Раздам по экземпляру каждому исполнителю, — Дэвид вручил боссу один из скоросшивателей. — Вот этот уже готов. Это ваш экземпляр.

— Очередной набор административной писанины? — Харрисон перелистал несколько страниц. — Куча бумаги. Я уже говорил вам, что у нас нет лишнего времени на...

— Сэр, потратьте минуту-другую, чтобы посмотреть содержимое. Мне кажется, что у вас создается другое впечатление.

— Ладно. Покажу вам пользу сомнения. Кроме того, я сам поощрял вас в этом деле, поскольку мне очень понравилось то, что я видел — пока что. Ну-ка, посмотрим. Здесь я вижу страницу с оглавлением.

— Очень впечатляет, правда? — спросил Дэвид с иронией.

— Должен заметить, что да! Полный план проекта, перечни, матрица распределения ответственности, организационная карта, раздел о разном. Черт возьми, мне это действительно нравится. Кто еще получит экземпляры этого руководства?

— Все члены группы. Для них это будет хороший справочник.

— А кто будет обновлять его? — Харрисон продолжал перелистывать страницы.

— Я и буду. Но если буду почему-то перегружен работой, то передам ответственность тому, кто в этот момент не будет занят какой-либо из задач, находящейся на критическом пути. Так можно решить эту проблему, — ответил Дэвид, продолжая собирать второй экземпляр.

— Это руководство похоже на Библию.

— Ну, это просто совпадение.

— Что?

— Да нет, ничего, — ответил Дэвид. — Просто когда вы сравнили его с Библией, вы напомнили мне кое о ком. Вот и все.

— Понимаю. Скажите, вот вы собрали здесь массу информации. Она очень четко организована. Я заметил в разделе о совещаниях, что вы проводите совещания двух типов.

— Да, совещания, посвященные обсуждению сделанных работ и посвященные состоянию дел в данный момент.

— Да, я прочел их описания. Вы считаете, что для каждого совещания заранее должна быть определена повестка дня?

— Конечно. Каждое совещание посвящено определенному кругу вопросов.

— И вы излагаете здесь, что каждое совещание не должно длиться больше двух часов?

— Тоже верно, — сказал Дэвид. — Я совсем не хочу смотреть, как мои сотрудники тратят часы на разговоры, вместо того чтобы тратить их на работу, связанную с выполнением проекта. Это всего лишь психологический прием, предотвращающий превращение рабочего совещания в говорильню.

— Превосходно. Мне это нравится. Я, пожалуй, мог бы ввести такое правило и в мои совещания. Но я об-

ратил внимание, однако, что у вас пропущен еще один тип совещаний.

Дэвид прервал свою работу с очередным скоросшивателем и посмотрел на босса.

— Пропущен? Какой?

— Совещание руководителей.

— Конечно, совсем забыл, — Дэвид хлопнул себя по лбу. — Совещание руководства! Вы правы. Мне как раз нужно одно такое совещание для обсуждения общих вопросов, связанных с проектом. Это даст мне возможность довести кое-какую информацию до сведения членов команды. И позволит команде поднять вопросы, не связанные с текущим состоянием проекта. Оно также улучшит и взаимопонимание, способствует созданию духа команды, разрядит накопившееся напряжение.

— Что такое расчистка команды? Никогда раньше не слышал этого термина. Это одно из тех модных студенческих выражений, которые вы освоили в колледже?

— Расчистка команды выносит на поверхность всякое эмоциональное напряжение, которое появляется у ее членов относительно проекта в целом или самой команды, или действий, которые предстоит выполнить, или динамики работ — всего, что может отрицательно повлиять на слаженность работы.

— Правильно. Я заметил также еще одно.

— Что же? — спросил Дэвид. Это не «одно», это другое, подумал он.

— Знаете что, вам совсем не нужно становиться в позицию обороны. Я под большим впечатлением от того, что вы сделали. Я заметил, что у вас не составлены списки участников для совещаний каждого типа, — сказал Харрисон. Он нашел нужную страницу и указал на нее Дэвиду. — Уверен, что эти списки будут отличаться для разных типов совещаний. За-

чем приглашать тех, кому там нечего делать? Зачем исключать тех, кто должен там присутствовать?

— Очень верно, сэр. Я готовлю списки участников для каждого типа совещаний. Все это очень правильно. Благодарю, босс. Знаете, я вовсе не хотел становиться в оборонительную позицию. Это просто потому, что в этих бумагах горы всяких деталей, — пояснил Дэвид, невольно улыбаясь.

— Вот что я скажу вам. То, что вы сделали до сих пор, очень поможет вам учитывать все эти детали. Жаль, что я сам не выполнил такого рода планирование и организационную подготовку в работе над прежними проектами, которыми руководил раньше. У меня было бы меньше огорчений, — Харрисон направился к двери, но на полпути остановился.

— Спасибо, — сказал Дэвид.

— Итак, что будет следующим? — спросил Харрисон, открывая дверь.

— Нужно будет раздать экземпляры руководства. Но сначала я должен повидать кое-кого... Я хочу сказать — кое-что сделать, — прежде чем раздам их, — и Дэвид стал заполнять листами третий кольцевой скоросшиватель.

— И что это? — спросил Харрисон.

Дэвид улыбнулся и ответил:

— Ну, скажем, действия, которые помогут мне... оставаться на плаву.

— И у меня то же. Приходится все делать самому. Ну, продолжайте и дальше так, — сказал Харрисон, закрывая за собой дверь.

15

Можно производить количество без качества

Расхаживая по зоопарку с экземпляром руководства под мышкой, Дэвид заметил какого-то старика, стоявшего спиной к нему. Судя по длинным седым волосам и греческой рыбацкой шапочке, это мог быть только один человек.

— Ной? Это ты?

Старик повернулся кругом, посмотрел на него и сказал:

— Привет, сынок.

— Я целый день ничего не ел. Пойдем к какому-нибудь киоску с едой, а? — предложил Дэвид. — Я и тебе возьму хот-дог и кока-колу.

— Я вегетарианец. Как насчет мороженого? Доброго старого мороженого с ванильным сиропом? Я уверен, что там снаружи сейчас жарко.

— Ладно, куплю тебе мороженое.

— Что это ты носишь с собой под мышкой? Сбрасываешь вес?

Дэвид протянул книгу Ною.

— Это мое руководство по выполнению проекта. Я хотел бы, чтобы ты взглянул на него.

Ной бегло пролистал страницы и вернул книгу. Раскурив свою трубку, он отметил:

— Выглядит красиво, но кое-чего не хватает.

— Что-то не так? Чего-то не хватает? Я потратил немало времени, придумывая оформление, укладывая документы...

— Догадываюсь. Ты сделал довольно много. Но что касается меня, то я бы хотел видеть в таком руководстве примеры. Люблю примеры — бланки с образцами заполнения на живом материале из жизни, связанном с твоим проектом, — вот это было бы прекрасно, — и Ной запыхтел своей трубкой.

— Примеры? — переспросил Дэвид. Значит, других оплошностей нет, обрадовался он. Должен же где-то быть предел проклятым моим промахам.

— Да, образцы форм и сопроводительные инструкции, поясняющие, что, когда, где и как ими пользоваться.

— Я понимаю, что бланки и примеры имеют важное значение для обеспечения хорошей организации работ, но не будет ли это равносильно стрельбе из пушек по воробьям?

— Из пушек по воробьям? Послушай, Дэвид. Если бы я задал тебе какую-нибудь работу, ты бы ее выполнил?

— Конечно, Ной.

— И сколько бы времени на это понадобилось?

— Что за вопрос? Это зависит от работы.

— Верно, — согласился Ной. — Но допустим, что я дал тебе письменное описание работы с изображением того, что должно быть сделано. Разве это не позволило бы сэкономить какое-то время и усилия, чтобы выполнить работу?

— Экономило бы.

— Это потому, что ты дал более ясное представление о том, что требуется сделать. Вот в этом и заключается цель примеров и бланков. Формы тоже могут стать стандартной рабочей процедурой, чтобы никто не тратил времени на изобретение колеса, — объяснил Ной.

— Ладно. Я согласен с этой идеей. Но какие типы форм мне нужны? — спросил Дэвид.

— Я не знаю! Это ты ответь мне.

— Ладно, попробую порассуждать сам, — вспыхнул Дэвид. — Мне нужна форма, или образец, для сбора данных о состоянии каждого вида работ, входящих в проект. В ней должно указываться, когда каждая работа начинается и заканчивается и процент ее выполнения на данный момент. То есть это должна быть форма отчета о выполнении работ и задач.

— Это то, что тебе надо?

— Думаешь, мне нужна еще какая-нибудь?

— А как насчет таких работ, которые ты упомянул, но точно не определил? Работы, которые как-то связаны с основными?

— Ты хочешь сказать, что нужен некоторый механизм, который фиксирует возникающие проблемы, но не является частью проектной документации? — спросил Дэвид.

— Может быть, еще какая-нибудь форма?

— Я мог бы разработать форму отчета о возникающих в процессе работы проблемах, — подумал

вслух Дэвид. — Таким способом я мог бы вовремя собирать всю информацию и решать все вопросы по мере их возникновения.

— Хорошо! Но ты мог бы придумать и еще одну форму.

— Еще одну? Постой-ка... Я разработаю форму для всякого рода просьб об изменении графика работ, сметы и способов выполнения проекта. Знаешь, что-то вроде журнала фиксации всех изменений в проектной документации, — улыбнулся Дэвид.

Ной выпустил огромное облако пурпурного дыма.

— Это еще не все. А как насчет приобретаемых вещей?

— Для приобретаемых, хм-м...? — спросил Дэвид, наслаждаясь ароматом. — В таком случае я составляю форму ведомости учета всех затрат на услуги и материалы. В зоопарке, вероятно, уже существует такая форма. Использую ее. Не люблю сам изобретать колесо...

— Ты работаешь, твоя команда работает. А как насчет формы, которая учитывает...?

— Затраты труда? У меня есть уже идея насчет и этой формы. Составлю такую форму, которая следит за фактическими затратами труда на ежедневной основе — табель выхода на работу с указанием количества фактически затраченных часов. Буду ее использовать только для вспомогательных рабочих, работающих по контракту.

— Теперь, когда у тебя есть форма для учета затрат рабочей силы, как насчет учета затрат нерабочей силы?

— Учет нерабочей силы? Ты хочешь сказать — учет арендуемых механических погрузчиков и уборочных машин разного рода? — спросил Дэвид. — Замечательная мысль! Сделаю форму и для них.

— Может быть, в администрации зоопарка уже есть такая. Можно воспользоваться ее формой, а не разрабатывать ее заново.

— Я посмотрю. Игак, мне нужен целый ряд форм, относящихся к календарным графикам работ, смете, качеству. Прекрасно! Действительно, прекрасно. Ладно, думаю, что вот это почти подойдет, — сказал Дэвид, умоляя про себя: «Пожалуйста, скажи „да“. Прояви немного снисходительности, пожалуйста».

— Бедное у тебя воображение, сынок. Ты еще должен время от времени докладывать начальству о том, как идут дела и что ты подделываешь.

— Докладывать? Думаешь, мне еще нужен большой портфель с отчетами?

— Да. И еще инструкции о том, как их интерпретировать.

— Видно, ты прав. Уверен, что мне понадобятся отчеты, освещающие три аспекта работы, о которых ты говорил, — график работ, смету и качество.

— Какие виды отчетов тебе нужны для них? Начни с графика работ.

Дэвид кивнул головой — не столько в знак согласия, сколько уступая напору.

— Ладно. Я составляю форму отчета, в котором перечисляются все действия с указанием планового и фактического начала и окончания работ. А также оставшаяся длительность для действий незавершенных и запас времени (люфт). В отчете будут также приведены ожидаемые даты завершения, основанные на плановом и фактическом выполнении всех действий, в том числе и тех, которые остаются незавершенными, а также даты ожидаемого завершения для проекта в целом.

— Может быть, что-нибудь еще?

— Ты спрашиваешь меня? Ну, я могу еще составить календарный план-график, в котором длина и расположение прямоугольников относительно месяцев указывают начало и окончание работ-действий, или сетевой график, или оба графика, в которых в процентах указана степень готовности всех работ.

— А как в отношении выполнения сметы?

— Что касается выполнения сметы, то ответ у меня уже есть. Вот, посмотри. У меня будет форма отчета, в которой я сопоставляю для каждого вида работ запланированные и фактические ассигнования, а также итоговые цифры для всего проекта в целом от начала работ до даты составления отчета. Кроме того, я включу в этот отчет прогноз того, сколько будет израсходовано на каждый вид работ, когда будут потрачены запланированные сто процентов. А еще я вставляю туда прогноз расходов на проект в целом, после того как будут истрачены запланированные сто процентов. Аналогичные отчеты будут разработаны и по трудозатратам.

— А теперь давай займемся качеством работ.

— Ах, да, что касается качества, то я составляю резюме, где будут перечислены все проблемы, выявленные как в журнале учета проблем, так и в журналах контроля измерений. В этом итоговом отчете будут перечислены встретившиеся проблемы и трудности, и для каждой проблемы будет указано, когда она возникла, описание ситуации и нынешнее состояние дел, а также фактическая или предполагаемая дата ее разрешения, — объяснил Дэвид. — Ну, как?

— Замечательно. Теперь, когда у тебя будут эти шикарные формы и примеры отчетов, что ты собираешься с ними делать? — и Ной стал выпускать из трубки клубы дыма.

— Хм-м... Я вставляю весь этот материал в руководство. Я знал, что чего-то не хватает, но не знал, чего именно. Сказать по правде, Ной, я вдруг понял, что у меня, в сущности, и не было особой необходимости разговаривать с тобой. Мне кажется, что все ответы на возникавшие вопросы у меня уже были. Мне нужно было только вслух порассуждать о них, — задумчиво произнес Дэвид.

— Тогда зачем же докучать мне? У меня есть и другие дела, знаешь ли. Или ты об этом не подумал?

— Ну, что ты, Ной, не обижайся, — забеспокоился Дэвид. Он взглянул на солнце и почувствовал себя ослепшим. Через несколько минут у него восстановилось зрение, но к этому времени Ноя рядом с ним уже не было.

— Куда ты подевался, Ной? Ты обиделся на меня? Ной!

16

**В администрировании
подчас важны и мелочи**

Все члены команды сгрудились вокруг длинного и узкого стола из красного дерева в комнате для совещаний. Дэвид сидел во главе стола, зажатый с двух сторон опорами проекторов. Перед каждым на столе лежал белый скоросшиватель.

— Я рад, что все члены нашей команды смогли прийти на это совещание, открываю-

щее нашу совместную работу над проектом, — начал Дэвид очень значительно. — Перед каждым из вас лежит толстый трехкольцевой скоросшиватель. Это ваш личный экземпляр руководства по выполнению нашего проекта. В нем вы найдете ту информацию, которая необходима вам для предстоящей работы.

— Туда вошла схема организационной структуры работ, которую мы разработали? — поднял руку Тэд.

— Обязательно, — ответил Дэвид.

— А сетевой график? — спросила Салли.

— Непременно!

— А как насчет хорошего справочного материала, как, например, список нужных телефонов и всякого оборудования? — это уже Фрэнк.

— Все там. Практически все, что вам может понадобиться.

— У меня проблема, — вдруг сказал Тэд.

— Что у вас?

— Не считите за оскорбление, приятель, но это руководство для меня представляет собой всего лишь моток канцелярской красной ленты. Чем больше времени я трачу на чтение этой писанины, тем меньше времени у меня остается для настоящей работы. А работы у меня много — и так же думают все остальные, — высказался Тэд.

Дэвид сидел молча. На лице его застыло выражение изумления.

— Это правда, насчет красной ленты, — продолжал Тэд. — Посмотрите. Тут у вас графики... Карты... Списки... Формы... Отчеты... Полно бумажной работы. Мне придется сосредотачиваться больше на работе с бумажками, чем на действительной работе.

— Да, это верно. Если подумать, то он прав, — присоединилась Салли.

— И я так думаю, — поддакнул Фрэнк.
 — Нет, послушайте меня, коллеги. Не спешите с выводами, — запротестовал Дэвид.

— Как это так? Я хочу сказать вот что. Если у нас есть руководство, в котором сказано подробно про толщину Моби Дика, то это еще ничего не значит, все согласны? И чего оно стоит, раз уж пошел разговор? Выглядит профессионально, ну и что? — настаивал Тэд с саркастическим видом.

Дэвид изо всех сил старался сохранять спокойствие.

— Это всего лишь справочный материал! И все. Конечно, вам придется заполнять все эти формы. Это входит почти во всякий проект. И вам придется также и получать отчеты. Но они будут как раз об этом, о работе. Посмотрите на это с точки зрения работы, Тэд. Скажем, вам нужны сведения о том, как заказать оборудование, нужное для выполнения какой-нибудь задачи, что бы вы стали делать?

— Ну, что ж. Попытался бы отыскать подходящую форму, заполнил бы и передал кому-нибудь на рассмотрение. Ну, вероятно, пришлось бы спросить кого-нибудь, скажем, Фрэда, если что неясно.

Дэвид улыбнулся и произнес:

— Ну, вы как раз и подтвердили то, что я говорил.

— Как это так? — напрягся Тэд. Его лицо налилось кровью, он сделал глубокий вдох.

— Вам пришлось бы уменьшить время вашей продуктивной работы, чтобы отыскать нужную форму и заполнить ее. Кроме того, вам пришлось бы прервать работу кого-нибудь другого, возможно, Фрэда, чтобы получить совет. И вот, в результате двое теряют продуктивное рабочее время, — объяснил Дэвид. Ну, все, подумал он.

— Да, но я потерял бы на этом очень немного рабочего времени, — возразил Тэд.

— Я согласна с ним, — со смешком сказала Салли. Фрэнк поднял руку и заговорил:

— Да, но если вся команда снизит свое продуктивное рабочее время, чтобы выполнять административные задачи, тогда все эти мелкие потери, накапливаясь и суммируясь, дадут нам в итоге очень заметную величину. А если бы формы не были уже разработаны? Тогда как? Снова изобретать колесо? И не только это, каждому пришлось бы тратить время, изобретая свою собственную форму. А это означает распыление сил. И таким образом, потери рабочего времени возросли бы еще больше.

— Верно сказано, правильно, — поддержал его Дэвид.

— Я высказался, — сказал Фрэнк. — Кто поддержит меня?

— Прошу дать мне одну минуту, и я все объясню! — Дэвид заметил, как Салли слегка похлопала в ладони в поддержку Фрэнка, и продолжал далее. — Я специально выбрал этот конференц-зал, поскольку здесь есть два больших проектора. — Он указал рукой на один проектор, затем на другой. — На одном проекторе я хочу показать сетевой график, а на втором — матрицу распределения ответственности. Весь материал, который я вам покажу на этих экранах, содержится в руководстве.

— Так что все мы сможем увидеть одно и то же в одно и то же время. Это устранит массу пуганицы. Правильно придумано, — отметила Салли.

— Благодарю вас. А теперь посмотрите на правый экран, — продолжал Дэвид. — На нем изображен сетевой график работ. Красная линия показывает критический путь. А теперь посмотрите на левый экран с таблицей распределения ответственности. Кто из вас не находится на критическом пути?

Ноев проект

— Ну, я, — ответил Фрэнк.

— Верно. Значит, вам и придется следить за своевременным обновлением руководства, — сказал Дэвид. — Это и будет ответом на ваш вопрос, кто должен следить за соблюдением Руководства.

— Огромное спасибо, — сказал Фрэнк.

— Это даже важнее, чем вам может показаться, Фрэнк. Мы, вся команда, должны будем работать, исходя из одного и того же набора форм, отчетов и инструкций. Ваша работа поможет нам оставаться честными в работе. Тэд и Салли, вам выпало выполнять первое действие сетевого графика. А оно находится на критическом пути. Дата его начала — сегодняшний день, и оно должно быть завершено за три недели. Что вам сейчас нужно, чтобы вы могли завершить это действие в срок? Вас что-нибудь тревожит?

— Нам нужен кое-какой технический совет, лучше — от инженеров. Мы не знаем, как разобрать некоторые вольтеры для животных, не причинив им вреда, — сказала Салли.

— Это правильное замечание, — поддержал ее Тэд. — У нас нет опыта такого рода работ.

— Почему бы вам не связаться с инженерной фирмой, которая обслуживает нас по договору, чтобы узнать, что они могут посоветовать? Подойдите ко мне после собрания. Ну, как, видите вы пользу от всего этого планирования?

— Конечно, конечно, — заверил его Тэд. — Только у меня тут еще одна проблема, Дэвид.

— Ну, и в чем же она состоит?

— Как, по-вашему, мы сможем следить за качеством своей работы?

— Хороший вопрос, Тэд. Но помните, что это *наши* планы, а не только мои. Видите свою подпись на сетевом графике? Мы все в этой лодке.

— Знаю. Подписал я, — сказал Тэд со вздохом. — И другие — тоже.

— Вот и хорошо. Если больше нет вопросов, тогда встретимся на нашем ближайшем совещании по вопросам оценки состояния работ через четыре дня. А до тех пор, — добавил Дэвид, — давайте постараемся работать хорошо.

После этого Дэвид вышел из конференц-зала, но на этот раз с улыбкой на лице.

17

Не упускайте из виду ни одной детали, но держите в уме перспективу проекта в целом

Дэвид набрал номер на своем офисном телефоне. На гудки долго никто не отзывался.

— Ной? Это ты?

— Да, это я, — ответил Ной.

Широкая улыбка расплылась на лице Дэвида.

— Ты жив там? А я уже целую неделю пыгаюсь дозвониться до тебя.

— Меня не было дома.

— Я беспокоился, что ты рассердился на меня и решил больше не помогать мне. Как приятно снова слышать твой голос. — Слава Богу, подумал Дэвид, взглянув в потолок.

— Ну, так расскажи мне, что знаешь.

— Ты хочешь сказать — что я успел узнать? Ну, скажем, многое, — ответил Дэвид.

— Многое — это что? Жаргон?

— Я не ловчил, Ной, — сказал Дэвид. — Я научился говорить правду. Ты действительно многому учил меня.

— В самом деле? Тогда вот тебе проверочное задание. Сделай мне обзор того, как продвинулся твой проект.

— Конечно, Ной. Я отчитаюсь перед тобой. Я узнал два секрета.

— И в чем они заключаются?

— Я подбираюсь к ним. Первое, что я узнал, это то, что прежде чем приступить к действиям по выполнению проекта, надо их спланировать.

— А второй секрет?

— Ну, Ной, подожди минутку. Дай мне закончить, — сказал Дэвид. Он сделал глубокий вздох. — Помнишь, ты учил меня терпению? Так вот, планирование включает выполнение ряда действий. Мне нужно было составить заявление о взаимопонимании, где разъясняется в общих чертах, что должно быть выполнено, какие главные задачи, и сформулированы ограничения, которые я должен принимать во внимание, а также и виды поддержки, в которой я нуждаюсь. После этого я могу разработать схему организационной структуры работ.

— Ну и что же представляет собой эта организационная структура работ?

— Ну, уж, конечно, же я знаю, что она собой представляет. Это перечень задач, которые — начиная с самых крупных — подразделяются на все более мелкие задачи. С помощью организационной структуры я строю сетевой график выполнения работ, то есть задач и подзадач. Он показывает логическую связь задач во времени.

— Ты также используешь его для определения дат начала и окончания каждого действия и...

— Это верно, Ной. Мы используем сетевой график для определения дат начала и окончания всех работ, а также для выяснения резерва времени для каждого действия. Конечно, нужно получить и оценки ожидаемой продолжительности каждого вида работ.

— А критический путь?

— Конечно, я знаю, что такое критический путь. Это такой путь через сетевой график, то есть такая последовательность действий, которую нельзя сдвинуть за ее ожидаемую дату завершения, не сдвинув общий срок завершения проекта.

— Я удовлетворен.

Дэвид замахал руками, удерживая телефонную трубку плечом.

— Я рад. А теперь относительно твоего второго секрета — организации.

— Давай-давай!

— Она включает введение в действие механизмов для эффективного взаимодействия и установления официальной, иерархической, структуры задач и ответственности, то есть установление того, кто за что отвечает.

— Из какого учебника ты вычитал это определение?

— Это я узнал не из учебника. Я узнал это от тебя, — засмеялся Дэвид.

— Должно быть, я умнее, чем думал. Ну и что из этого следует?

— Из этого следует разработка руководства по выполнению проекта, — объяснил Дэвид. — Далее, определение двух типов совещаний. Составление и раздача организационной карты. Построение матрицы распределения ответственности для разных задач. Другими словами, сведение вместе разных действий.

— Мне кажется, что ты сошел наконец с небес на землю. Ты видишь теперь общую картину.

— Ну, а теперь, Ной, ты ведь говорил, что у тебя есть четыре секрета. Я для себя уже доказал, что первые два секрета работают. Я готов для остальных двух, — сказал Дэвид. Пожалуйста, Ной, скажи мне их, думал он. Ему очень хотелось узнать их, даже если бы это означало приземлиться на четвереньки.

— Думаю, что ты достаточно умен, чтобы самоу их сформулировать.

Почему-то я был уверен, что он именно так и скажет, подумал Дэвид.

— Ага! Ты хочешь, чтобы я сам открыл оставшиеся два секрета. Прекрасно, так в чем же состоит третий секрет?

— Я же тебе сказал, чтобы ты сам открыл их. Ты даже сказал, что понимаешь, и в то же самое время ты меня спрашиваешь, в чем состоит третий секрет! Сейчас я не могу раскрыть его тебе.

— Ты что же — не можешь открыть его по телефону? Это что же — совершенно секретно?

— Есть некоторые вещи, которыми я вовсе не хочу делиться по телефону.

— Ладно, сдаюсь. А как насчет встречи в зоопарке, ну, скажем, через час?

— А что если через 73 часа?

— То есть через час и три дня? В зоопарке? Не понимаю...

— Твой проект уже выполняется, верно?

— Конечно, выполняется, но...

— Давай проведем некоторое время вместе, когда тебе встретятся какие-нибудь трудности, — сказал Ной. — В данный момент я занят.

— Ждешь, когда на меня нахлынет поток проблем?

— Именно так. Вот тогда и позови меня, — и Ной положил трубку.

Ной, ну почему ты так внезапно кладешь трубку и оставляешь меня? — в который раз подумал Дэвид.

18

**Либо вы управляете
изменениями,**

либо они управляют вами

Дверь распахнулась и с грохотом ударилась о стену. Харрисон ворвался в кабинет Дэвида.

— Что-нибудь не так? — спросил Дэвид.

С гримасой на лице Харрисон воздел руки кверху.

— Все! Это все!

— Сядьте, — Дэвид указал рукой на стул, ближайший к столу. — Вы чем-то действительно взволнованы.

— Я и должен быть взволнован. И вы будете, когда я расскажу вам все, — сказал Харрисон.

— Дайте угадать. Нас всех увольняют?

— Нет. Никоим образом — пока что. Я только что говорил по телефону с Гуттенхаймом. Он и его семья хотят, чтобы мы закончили проект на два месяца раньше, чем планировалось. И к тому же при половинном составе команды. Кроме того, он срезает на десять процентов деньги, выделенные на проект, — помимо снижения затрат на зарплату. Я скажу вам — это же безумие! — и он воздел руки кверху.

— О, Господи! Мы не проработали по проекту и месяца, и вот — такая катастрофа! — воскликнул Дэвид.

— Но есть и еще одна проблема.

— Что-то еще?

— Ну, знаете, Дэвид... Я показал ему всю вашу плановую документацию. Должен сказать, что на него это произвело немалое впечатление. Можно сказать, что она ему действительно понравилась.

— Ну и прекрасно!

— Но все не так хорошо, как вы думаете.

— Что вы этим хотите сказать? — Дэвид никогда еще не получал комплимента, который бы звучал так зловеще.

— Он хочет видеть ваш план тех изменений, о которых я только что сказал. И он хочет получить их действительно быстро.

— Но...

— Я хочу сказать — через два дня. Вот так скоро. В противном случае он рассмотрит другие варианты действий.

— Что все это значит? — Но Дэвид уже знал ответ.

— Немедленное прекращение нашего сотрудничества и уничтожение животных.

— Что-о?! — завопил Дэвид. — Он не может сделать это! Ему не удастся выйти сухим из воды!

— Ого, и кто это говорит?

— Группа «Активисты в защиту животных». А есть и другие аналогичные группы.

— Ладно, хватит эмоций. Это не на вас, а на нас лежит тяжелая обязанность подумать о том, что делать.

— Что мне нравится в вас, так это ваша способность хвататься прямо за суть проблемы, — сказал Дэвид.

— Я работаю здесь намного дольше вас. И прошел через огонь и медные трубы.

— Почему они изменили срок окончания проекта? — спросил Дэвид. — Я этого не понимаю.

— Деньги. Это все деньги. Компания «Хабеас Корпорейшн» предложила за территорию зоопарка на 25 процентов больше, если Гуттенхаймы сдадут его на два месяца раньше.

— Да, вот это стимул! Но я не представляю, босс, как мы сможем приспособиться к этим обстоятельствам.

— Вам придется представить это. Используйте свое умение планировать, свои организаторские способности, все свои способности. Вы их уже использовали раньше, так попытайтесь использовать их сейчас. Ну, мне надо идти, — Харрисон резко встал со стула и пошел к выходу.

Дэвид никогда еще не чувствовал себя таким опустошенным. «Ной, я снова зову тебя — нравится ли тебе это или нет», — пробормотал он, затем взял телефонную трубку и набрал «Бесплатно — НОЙ». Гудки на дальнем конце линии звучали, казалось, бесконечно.

— Хэлло!

Дэвид узнал голос.

— Послушай, Ной, я знаю, ты скажешь, что мы только что общались. Но мне крайне важно поговорить с тобой прямо сейчас. И не по телефону. Можем мы где-нибудь встретиться?

— О, конечно. Как насчет встречи в зоопарке?

- Где — в зоопарке?
 - Только не около обезьян.
 - А как насчет слонов? Я принесу чего-нибудь пожевать. Что-нибудь твое любимое — зоологические булочки, а?
 - И холодного молока, если можно.
 - Ной, ты всегда изумляешь меня. Встретимся через 30 минут?
 - Ладно. Пока.
- Дэвид услышал знакомый щелчок.
- Прекрасно, Ной, тебя мне сам Бог послал! — воскликнул он.

19

Минимизируйте неприятности, максимизируйте прибыль

Ной сидел на скамейке и наблюдал, как нежатся слоны на солнце.

— Вот ты где, — сказал Дэвид, усаживаясь рядом. — Спасибо, что смог прийти.

— Да, приятный денек, — сказал Ной, сдвигая на затылок свою рыбацкую фуражку. Он достал трубку, набил ее табаком и раскурил. Над ними повисло знакомое облако сладко пахнущего дыма.

— Слушай, Ной, я знаю, что ты занятой человек, как и я. Поэтому приступим прямо к делу, — сказал Дэвид. Он вынул из сумки коробку молока и пакетик крекеров.

— Вижу. Ну, так в чем же дело? — Ной положил трубку на скамейку, заграбастал еду и стал насыщаться.

— Мой босс только что нанес по мне бомбовый удар, — волнуясь, начал Дэвид.

— Звучит внушительно. Тебя что же — выгнали с работы? — спросил Ной с набитым ртом.

— Нет. Пока меня еще не уволили, — сказал Дэвид уныло. — Но такая возможность не исключена. Семейство Гутгенхаймов стремится заключить сделку с компанией «Хабас Корпорейшн».

— В самом деле?

— Компания хочет, чтобы мы завершили наш проект на два месяца раньше, — объяснил Дэвид.

— Так дело в этом?

— Нет, это еще не все, — продолжал Дэвид. — Они еще хотят вдвое сократить нашу команду против ее нынешнего состава.

— И это все?

— Знаешь, мне приятно, что ты принимаешь это так легко, Ной. Но и это не все. Еще они хотят снизить затраты в целом еще на десять процентов. В течение двух дней я должен составить новую проектную документацию. И она должна быть представлена Крэйгу Гутгенхайму, который стоит во главе этого дела.

— Думай в положительном направлении. Тогда у тебя будет более широкая перспектива. — Ной допил молоко и смахнул с бороды крошки, после чего снова сунул трубку в рот.

— Не шути с моим несчастьем, — обиделся Дэвид. — Теперь ты знаешь, почему я хотел сразу же поговорить с тобой.

Ной вернул Дэвиду пустую коробку из-под молока и пакет крекеров.

— Да не очень. Ты чему-нибудь научился из этого опыта?

— Научился ли я чему-нибудь из этой ситуации? Что ты этим хочешь сказать? — Значит, я пришел сюда, чтобы извлечь какой-то опыт из этой ситуации, ага, подумал он и раздавил руками коробку и пакет. Ему показалось, что это несколько ослабило одолевшее его напряжение.

— Сейчас я хочу с тобой поговорить о планировании непредвиденных ситуаций. То есть о планах с подстраховкой. Непредвиденные ситуации — это когда появляется что-то непредусмотренное твоим планом. Твой проект — это хороший пример того, когда помогает планирование непредвиденных обстоятельств, — объяснил Ной.

— Но ведь эта новая ситуация была совершенно неожиданной. Она просто захватила нас врасплох.

— Ты когда-нибудь дрался на дуэли? Я хочу сказать — на мечях?

— Ты имеешь в виду фехтование? Нет, никогда не занимался.

— Есть особая форма фехтования, которая называется «прими позу для действия», или, одним словом, *Engarde*, что означает: «к действию». А ты, дорогой мой сынок, находился не в позе «к действию», а в совсем другой позе — «вне действия», — объяснял Ной. — План для неожиданного. Вроде того, что случилось бы, если бы твой компьютер внезапно взорвался и ты потерял результаты месячной работы. Или как насчет твоего замечательного автомобиля — ты как-то им хвастался? Что бы ты стал делать, если бы в одно прекрасное утро он не завелся?

— Ну, это легко. Попросил бы друга подбросить меня на работу или поехал бы на автобусе.

— Это вот и есть твой план на случай непредвиденных обстоятельств для автомобиля. А как в отношении компьютера?

— Никогда об этом не думал.

— Пора подумать.

— Ладно, — согласился Дэвид, покачав головой. — Я принимаю тот факт, что мне надо было разработать некоторый план действий на случай непредвиденных обстоятельств. Значит, я допустил ошибку. Я не хочу, чтобы она повторилась. Буду следовать старой английской поговорке, которая говорит: надейся на лучшее, но готовься к худшему.

— Ты попал в самую точку.

— Тогда скажи мне, Ной, раз уж я осознал свою ошибку, как я мог бы все перепланировать? — Дэвид бросил пакет из-под молока в ближайшую мусорную корзину.

— Прежде чем ты приступишь к перепланированию, ты сначала должен бросить взгляд на проблему управления изменением, — сказал Ной. Редкая улыбка осветила его лицо. — Ну, например, когда ребенок испачкал одежду, его нужно переодеть. Перепланирование состоит в том, чтобы надеть чистую одежду. Управление изменением, однако, включает определенные процедуры, необходимые для эффективного осуществления этой смены одежды.

— Управление изменением? Что-то я не пойму, что здесь такого важного, — сказал Дэвид. — Мы разрабатывали различные планы, и все им следуют. Что сюда можно еще добавить?

— Из того, что это напечатано на бумаге и подписано начальством, вовсе не следует, что этим планам будут следовать до буквы. Или даже следовать вообще. Изменение воздействует на то, как люди чувствуют. Позволь мне поделиться с тобой моим опытом, который я получил при строительстве Ковчега, — сказал Ной.

— Это интересно.

— Это также проиллюстрирует необходимость такой штуки, как управление изменением.

— Ну, так начинай.

— Раз уж мы заговорили о «стирке», то должен тебе сказать, что и у нас на борту Ковчега были кое-какие средства переработки наших отходов, — начал свой рассказ Ной, делая глубокую затяжку из своей трубки. — Поскольку наши запасы ограничивались только тем, что было у нас на борту, мы были заинтересованы в сохранении и использовании как можно большего количества сырья и всякого рода отходов. И мы записали нашу процедуру выполнения этого.

— Однако учеба в процессе работы научила нас многому, — продолжал Ной. — Оказалось гораздо полезней просто выбрасывать кое-какой мусор, чем просеивать отработанный материал и стараться сохранить то, что казалось пригодным к использованию. И мы ни разу не изменили наши первоначальные правила. Мы были довольны тем, что улучшили эффективность нашей работы. И все же мы пренебрегли необходимостью согласовывать нашу бумажную работу с применяемыми процедурами. И в один прекрасный день это чуть не привело нас к куче неприятностей. Бог спросил нас, почему мы делаем это «так». Мы рассказали Ему о нашем «улучшенном» способе. Бог сказал нам, что в следующий раз Он хотел бы знать о таких наших решениях, и не стал больше ничего говорить. Мы почувствовали облегчение. Но не всякий босс так гибок.

— Понимаю, — сказал Дэвид, многозначительно кивая головой. — Изменение может повлиять на то, как люди осознают себя, как относятся к себе, к своей работе и своей компании.

— Изменение влияет на график работы, на смету и качество работы. Давай рассмотрим сначала график работ.

— График работ? — спросил Дэвид. — Изменение в графике работ могло бы ускорить работу, что озна-

чает, что придется делать больше за более короткое время. Или же если дата завершения работы передвигается дальше, то и время для выполнения работы удлинится. В любом из этих случаев изменение влияет на производительность труда, в положительную или отрицательную сторону.

Ной поднял указательный палец вверх.

— Более короткое время может привести к необходимости работать сверхурочно. Это будет означать большую усталость для исполнителей, падение морального состояния или энтузиазма и, следовательно, уменьшение производительности труда. Увеличение срока продолжительности работы может привести к тому, что люди будут медленнее шевелиться. А как будет со сметой?

— Со сметой? — переспросил Дэвид. — Ну... увеличение финансирования отнюдь не означает увеличение производительности труда. Оно может означать и перевод средств. Меньше денег может вызвать падение производительности из-за того, что у персонала не будет хорошего инструмента, чтобы выполнить работу продуктивно и качественно.

— А как влияет изменение качества?

— Изменение уровня качества тоже влияет на результаты и ход работы, — объяснил Дэвид. — Если вы повысите качество, это может привести к увеличению затрат или к задержке выполнения графика. Понижение качества может привести к катастрофе, особенно за длительный период, такой, как значительные переделки или судебные иски.

— Урок извлек?

— Какой от этого урок? Что изменение может иметь положительные или отрицательные последствия? Да, это урок.

— А еще?

— Еще один урок?

— А как насчет изменения правил работы и того, что бывает, если никому не сказать о предстоящем изменении? Что ты будешь чувствовать, когда придет срок изменения, а ты даже не знаешь, думает ли кто-нибудь о том, что же делать, как реагировать на изменение? — спросил Ной.

— Понимаю. Итак, ты хочешь сказать мне, что не надо бояться изменения как такового, но следует беспокоиться о том, как оно проводится в жизнь. Это разумно. Итак, как это все можно связать с моими обстоятельствами?

— Я не думаю, что ты объяснил своей команде, что изменение неминуемо. Конечно, это могло бы несколько сгладить напряжение, когда изменение все же произойдет, — заметил Ной.

— Это хорошая мысль. Я встречу с ними и объясню причины изменения, — сказал Дэвид и скрестил руки на груди. — Но что же дальше?

— Спроси их, как они смогут наилучшим образом прореагировать на это изменение. Как команда, имей в виду!

— Просить их о помощи в том, как лучше для всех провести это изменение? Но как? — спросил Дэвид, качая головой.

— Привлекая коллектив к участию в процессе принятия решения. Тогда они сами станут на позицию собственника, потому что у них есть возможность принять активное участие в процессе изменения.

— А дальше что?

— Расслабиться, — ответил Ной.

— Набраться терпения? В этом ключ? Это одно из первых правил, которому ты учил меня все время. Людям требуется время, чтобы приспособиться к изменению, — улыбнулся Дэвид.

— Помни, что надо держать глаза и уши открытыми ко всем замечаниям и предложениям.

— Конечно же, я буду прислушиваться. Вверх и вниз по моей цепочке команды. Хочу так устроить, чтобы получать обратную связь от всех, приятная она или плохая, — сказал Дэвид.

— Я горжусь тобой, сынок.

— В самом деле, Ной? Ты действительно гордишься мной?

— Ты очень быстро взрослеешь. Собери свое совещение, продумай всю ситуацию, наглядно представь ее им и проводи свое изменение.

— Ладно, я немедленно повидаюсь с каждым. Но у меня остался еще один вопрос.

— Да?

— Как мне приступить к перепланированию? Я хочу сказать, как реально приступить к нему?

— Увидимся завтра, — сказал Ной и встал со скамейки. — Не иди за мной или мы больше никогда не увидимся.

— Хорошо. Завтра. То же время, то же место. Берегись, — сказал Дэвид, глядя, как старик исчезает в толпе. Терпение, подумал он. Это — как раз то, что мне больше всего сейчас нужно, даже при сотрудничестве Ноя.

20 Можно ли превратить проектируемые лимоны в лимонад?

Дэвид сидел во главе стола для совещаний. Трое его помощников пристально смотрели на него. Он чувствовал, что это будет нелегкое совещание.

— Всем доброе утро.

— Какова цель этого совещания? Я не получил повестки дня, — сказал Тэд. — В руководстве по выполнению проекта сказано, что все собрания должны иметь повестку дня.

— Я объясню это, Тэд, подождите всего одну минуту, — Дэвид с трудом подавил желание повыситься голосом.

— Ладно, чем больше времени мы потратим на совещания, тем меньше у нас его останется для работы, — Тэд взял в руки свой блокнот, а затем, словно раздумав, бросил его на стол.

— Тэд, не порите горячку, — предостерегла его Салли. — Он хочет что-то сказать, так пусть скажет.

— Да, госпожа, — сказал Тэд.

— Благодарю вас, Салли, — кивнул Дэвид. Он почувствовал себя более уверенно. — Это совещание не официальное, но в высшей степени критическое. Коллеги, все мы работаем в силу личного интереса. Это не то, что работать на государственную компанию или правительственное учреждение. По этой причине нам подчас приходится работать в условиях, кажущихся иногда произвольными или даже чьим-то капризом.

— То, что он говорит, — это СЗОПС, — сказал Тэд.

— СЗОПС? Что это значит? — осведомился Фрэнк.

— Спасибо за поддержку, Тэд. Это акроним — слово, составленное из первых букв фразы, в данном случае, фразы: «Согласись здесь, и оно придет снова», — пояснил Дэвид, качая головой.

Тэд громко рассмеялся.

— Я уже чувствую, как оно подходит.

Дэвид начал говорить, не обращая внимания на Тэда.

— Гуттенхаймы намерены продать зоопарк по гораздо более высокой цене, чем предполагалось.

— Звучит неплохо — для них, — саркастически заметила Салли.

— Может быть, и для нас. Они могут пристроить нас в какую-нибудь другую из их компаний, — добавил Фрэнк.

Дэвид поднял указательный палец и постучал им по стене.

— В этом есть только одна ловушка.

— СЗОПС! — закричал Тэд.

Дэвид продолжал с невозмутимым видом:

— Они хотят закончить проект на два месяца раньше.

— И..? — спросила Салли.

— Сократив при этом наполовину существующую сейчас численность персонала и сократив бюджет, — добавил Дэвид.

— На сколько? — спросил Фрэнк.

Дэвид почувствовал, как его кадык глубже погружается в горло.

— На десять процентов.

Тэд, показывая пальцем на Дэвида, проговорил:

— Ну, знаете, я так и думал, что это будет что-то серьезное. Только не знал насколько. Итак, как же вы собираетесь выполнить проект?

— Почему бы вам сначала не вычеркнуть из программы работу Тэда? — решительно высказалась Салли.

— Что?! — возмутился Тэд. — Я игнорирую это замечание!

— Да, в самом деле, как вы собираетесь выйти из этой ситуации? — спросил Фрэнк.

— Речь не о том, как я выйду из этой ситуации. Речь о том, как *мы* выйдем из нее. Это должно быть усилие всей команды. Поэтому, господа «команда», нам нужно предпринять серьезное перепланирование, — сказал Дэвид.

— Мне не платят за поиск такого решения. Это ваша работа. Вы являетесь руководителем проекта, — заявил Тэд, качая головой.

— Послушайте, Тэд, мне нужны полезные предложения. Если вы не можете предложить ничего конструктивного, тогда сидите тихо, пожалуйста. У вас огромный опыт, у вас есть знания, которыми вы мог-

ли бы поделиться с нами. И нам очень нужны ваша помощь и совет, — сказал Дэвид.

— Вот и я говорю, увольте его, — повторила Салли.

— Да. А, кроме того, он еще паршиво играет в покер, — добавил Фрэнк.

— У вас большая выдержка, Салли, — сказал Тэд. — У вас — тоже, Фрэнк.

— Ладно, оставим перебранку, — приказал Дэвид. — Мы здесь профессионалы, и я ожидаю от вас профессионального обсуждения. Так что возьмите себя в руки. Часть моей задачи состоит в том, чтобы подготовить новый комплект проектных документов. Но я не могу это сделать без вашей помощи. Могу ли я рассчитывать на каждого из вас? Салли?

— Разумеется.

Дэвид повернулся к Фрэнку.

— А вы?

— Всегда, — ответил Фрэнк.

— Тэд?

Тэд долго молчал, затем сказал:

— Да, конечно, в любое время.

— Прекрасно, — продолжил Дэвид. — Тогда давайте назначим наше первое совещание по перепланированию нашей работы на завтра в час дня. Здесь. Сегодня в полдень я разошлю вам повестку дня. Звучит хорошо. А тем временем я поговорю с каждым из вас отдельно. Увидимся позже. Да, хочу подчеркнуть, что дверь моего кабинета открыта для всех. А это подразумевает и всех других сотрудников, помогающих вам в работе с проектом.

— Хотел бы я повидать этих Гуттенхаймов и высказать им все, что я о них думаю. Мог бы даже сказать им, куда девать этот их зоопарк, — сказал Тэд.

— Понижаю ваши чувства, Тэд, — вздохнул Дэвид. — Уверен, что каждый из нас в той или иной степени чувствует то же самое. Но мы не можем поз-

волить нашему возмущению стать у нас на пути. По крайней мере, у нас есть возможность как-то приспособиться к изменению — а именно осуществить кое-какое перепланирование работы. А до тех пор держите выше головы!

И он вышел из конференц-зала, думая только о Ное.

21

Перепланирование — это не свидетельство нерешительности, а рассчитанный ход, направленный на улучшение качества выполнения проекта

Дэвид и Ной прохаживались по зоопарку мимо вольер с животными. В центре находилась скульптурная группа, изображавшая членов семейства Гуттенхаймов. Странно, подумал Дэвид, будущее даже этой скульптуры представляется мрачным.

— Ной, я просто не знаю, — нерешительно сказал Дэвид, сплетая кисти за спиной.

— Не знаешь что именно? — спросил Ной. Казалось, его больше занимала его трубка, чем Дэвид.

— Что делать дальше. Я встретился с моими ведущими менеджерами и сообщил им о предстоящем изменении, как ты и советовал, — сказал Дэвид, вздыхая. — Собираюсь еще добиться их участия в деле перепланирования.

— В чем, по-твоему, заключается главная проблема?

— В чем проблема? Скажу тебе, в чем моя проблема. Мне надо в очень короткое время произвести серьезное перепланирование.

— Ты не первый оказался в такой ситуации. А уж раз зашел разговор о первых, что ты собираешься предпринять в первую очередь?

— Первое, что я должен сделать... давай-ка посмотрим... Ну, я должен через час встретиться с первым членом моей команды, чтобы начать перепланирование. Единственная проблема сейчас у меня заключается в том, что я не знаю, с чего начать.

— Начни с начала. А ты находишься в самом начале. Ты не можешь начать, не подумав хорошенько, — сказал Ной и затянулся из трубки. — Тебе нужно все передумать. Что, по-твоему, следует изменить?

— Мне надо знать, что требует пересмотра. Я мог бы прямо сейчас пересмотреть заявление о взаимопонимании.

— В чем именно?

— График работ. Поскольку и проект и дата его завершения изменились. Цели и задачи все же остаются без изменений.

— А как же насчет задач?

— Хороший вопрос, — ответил Дэвид. — Если надо изменить задачи, то мне придется изменить организационную структуру работ. Может быть, мы сможем убрать некоторые задачи и подзадачи. Это изменит и другие виды работ.

— Например?

— Например, придется снова вернуться к расчетам графика. Некоторые работы, очевидно, придется исключить. Возможно, придется даже добавить некоторые другие виды работ. Ой, кажется, весь сетевой график распадается.

— Ты хочешь сказать «складывается по-новому», а не «распадается на части», правильно?

Дэвид внезапно почувствовал прилив энергии.

— Правильно! Ты хочешь сказать, что мы можем пересмотреть наши оценки времени выполнения для некоторых работ. Вероятно, нам придется сократить продолжительность выполнения одних работ и увеличить — некоторых других. Иначе говоря, уменьшить одни оценки и увеличить другие. Это может повлечь за собой и еще одно изменение.

— Да?

— Да! Изменить логику сетевого графика, то есть последовательность работ. Что раньше и что позже. Мы знаем, что идет раньше, а что следует после. Как ты думаешь?

— Думаю, что ты подходишь к чему-то верному.

— Подхожу к морю работы, вот что я тебе скажу. Ну, а теперь мне в голову приходят и другие возможности. Мне придется изменить матрицу распределения ответственности. Мне надо заново переделать выравнивание ресурсов во времени, — продолжал Дэвид.

— Зачем тебе переделывать выравнивание ресурсов?

— Чтобы увидеть, кого изменение затронет больше всех. После этого я смогу перераспределить людей по задачам и изменить график выполнения работ так, чтобы перераспределить более равномерно рабочую нагрузку.

— Разве не переменится рабочая нагрузка после того, как ты изменишь задачи и график их выполнения?

— Ты прав, Ной, — сказал Дэвид, кивая головой в знак одобрения. — После того как я выровняю ресурсы, я размножу новую матрицу распределения ответственности. Спасибо тебе за поддержку и вдохновение. А скажи-ка, когда ты строил свой Ковчег, менял ли Бог свои требования к тебе?

— Мир — это непостоянное место. Я действовал в точности так же, как и ты.

— Ты реагировал таким же образом? Как же тебе удавалось переделывать все?

Ной вынул изо рта свою трубку и заговорил.

— Одним из самых ценных качеств человека является приспособляемость. Я не был кораблестроителем по профессии, так же как и мой персонал. Я должен был либо приспособиться к обстоятельствам или принять все последствия. А последствия были гораздо более далеко идущими, чем просто потеря работы. Нам грозила неминуемая смерть. Я должен был что-то делать, чтобы оказаться с внутренней стороны двери, за которой стояла гибель. Тони или пльиви, и ничего в промежутке — таковы были мои альтернативы. И я выбрал второе. А кроме того, у меня не было тех инструментов, которыми ты можешь располагать сегодня. У меня не было ни фантастических современных приборов, ни измерительных устройств. Поверишь, у меня не было даже грузовичка. Мне бы тогда иметь твои нынешние инструменты...

— Инструменты? Из того, что у меня есть, что могло бы помочь мне перепланировать наш проект? — спросил Дэвид. — О, постой-ка! Секунду! Или правильнее было бы сказать: миллисекунду? Компьютер! После того как я введу туда все изменения в исходных данных, он выдаст мне новые гистограммы распределения ресурсов по месяцам и новый сетевой график. А после этого я смогу точно отрегулировать весь ход работ. Итак, что же дальше?

— Сдаюсь! Это ты скажешь мне!

— Хорошо. Соображу сам. Так, посмотрим... Итак, мне придется определить все ресурсы, которые мне понадобятся для перепланирования работ и выполнения исправленного проекта. Я уже назвал в их числе компьютер. Нужен офис. Для этой цели подойдет комната для совещаний. Нужны люди. Привлеку всех моих помощников. Некоторое время, естественно. Думаю, что этого пока достаточно, — сказал Дэвид и вдруг заспешил.

— Ты уверен, что ничего не забыл?

— Еще? Ах да, я кое-что забыл. После того как я поговорю с каждым, я соберу общее собрание, чтобы добиться общего согласия.

— Довольно легко, а? После того, как ты все обдумал?

— Да, все это звучит довольно просто. Но я скажу тебе, что это будет нелегко, — сказал Дэвид.

— А как насчет того, чтобы подвести итог нашей беседе?

— Подвести итог? Давай. Во-первых, я должен определить, какие потребности во времени, людях, материалах и т. д. нужно изменить, то есть пересмотреть организационную структуру работ. Я могу это сделать, обсудив эти вопросы один на один с моими помощниками. А это ведет к следующему пункту — с кем конкретно и когда встретиться.

— А потом?

Дэвид вдохновенно продолжал:

— Затем идет определение ресурсов, необходимых для проведения усилий по выполнению пересмотренного проекта. Это может произойти в тот же отрезок времени, что и определение того, какие потребности следует изменить и кого включать в работу по планированию.

— Продолжай.

— Мне надо включить в проект пересмотренные данные и провести собрание с каждым и совместно, чтобы разрешить разногласия. Затем я должен подвести итог всем малейшим изменениям. Блестяще, если только можно так сказать о себе, — грустно заметил Дэвид.

— Хорошая работа, но зачем ты звонил мне? Ты отлично все продумал сам.

— Ты и в самом деле так думаешь? Знаешь, я, конечно, знал уже, что так и надо сделать, но без тебя я бы никогда не смог понять это, — улыбнулся Дэвид.

— Неужели? — Ной вынул трубку изо рта.

— Ну, через 15 минут я должен встретиться с Тэдом. Спасибо за все, Ной. Спасибо! — сказал Дэвид на прощанье и пошел прочь, забыв, что на этот раз это он ушел от Ноя.

Тэд наставил палец на Дэвида.

— Послушайте, я ничего не имею против вас лично, но с тех пор, как я работаю в зоопарке, я участвовал в дюжине проектов, и мы как-то всегда обходились без всей этой писанины. И все проекты были выполнены. И я был во всех этих случаях руководителем проекта.

— Понимаю, — сказал Дэвид, стараясь держать себя в руках. — Да, и притом, насколько я помню, ни один из них не был выполнен вовремя и в пределах сметы. И мы имели три судебных разбирательства, из которых два проиграли в результате того, как эти проекты выполнялись. Напомню вам про тот проект, когда носорогу удалось выбраться за пределы зоопарка, и его нашли в трех кварталах отсюда на стоянке посреди шоппинг-центра. Я не показываю на вас пальцем, Тэд. Я только хочу извлечь опыт из того, что делалось раньше, и не повторить тех же ошибок.

— Знаете, нам ни к чему терять время на обсуждение старых проектов. Давайте работать над этим, ладно? У нас ведь масса работы. Эти административные штучки просто действуют мне на нервы, — Тэд откинулся на спинку стула.

— А ведь вам нравился этот проект и вся документация к нему, разве не так? Вы сами это говорили. И вы даже поставили свою подпись под всем этим, вспомните!

Это мат, подумал Дэвид.

— Да, да, да! Что же нам надо сейчас делать?

— Первым делом мы перейдем к... — Дэвид развернул перед Тэдом схему организационной структуры работ, чтобы решить, что в ней требует изменений.

Затем он вместе с Тэдом пересмотрел оценки продолжительности работ и потребности в ресурсах, а также сетевой график работ. Наконец они подошли к матрице распределения ответственности.

22

Слушать не означает слышать

После обмена любезностями Дэвид сел за стол в дальнем углу офиса Тэда. Он сразу же отметил, что Тэд сел напрогив него.

— Тэд, нам надо многое перепланировать.

— О, значит будет больше бумажной работы, — Тэд скрестил руки на груди.

— Вот как, — заметил Дэвид. — Вы не считаете это необходимым?

— Ну, это почти все. Видите, это заняло не так много времени — всего два с половиной часа.

— Да, наш разговор действительно частично рассеял мою тревогу в связи с этими изменениями. Сейчас я чувствую себя гораздо более уверенно, — признал Тэд. Но он все еще не улыбался. — У меня появилась мысль о том, кого первым я мог бы уволить из нашей команды. Кто будет следующим?

— Мне нужно еще поговорить с Салли и Фрэнком, чтобы узнать их мнение и внести соответствующие изменения и уточнения, затем отпечатать новые карты и графики, а также ряд гистограмм. Затем соберу совещание всей группы, чтобы разрешить возможные разногласия. И, наконец, сделать эти изменения. И этого будет достаточно.

— Звучит разумно. Вы сможете дать нам каждому по экземпляру изменений?

— Конечно. Все, что нам придется сделать, это вставить новые варианты документов взамен старых в руководство по выполнению проекта.

— Кажется, я зря так волновался из-за этих изменений. Мне казалось, что игнорируется всякое чувство реальности. Да и перспектива потерять работу тоже действовала угнетающе. Но предлагаемые вами изменения в проектной документации придают мне — и другим, как мне кажется, — гораздо больше уверенности, — сказал Тэд.

— Ну, вот и хорошо, — ответил Дэвид, протягивая руку. — Совещание группы состоится в среду в 11 дня. Там увидимся.

Он с удовольствием почувствовал крепкое рукопожатие Тэда и, улыбаясь, вышел из кабинета.

23

**Всякое решение
имеет последствие —
положительное, отрицательное,
либо и то и другое**

Сидя перед компьютером, Дэвид вводил изменения в базу данных программы управления проектом и генерировал отчеты.

В ожидании результатов он почти прислонился к экрану монитора.

— Так, посмотрим, — бормотал он. — Я ввел откорректированные значения оценок и изменил логику последовательности работ. Теперь связь между действиями определяется,

скорее, по принципу «начало к началу», чем просто «конец к началу». Я перераспределил людей по работам, как требуется по новому варианту. А теперь запустим выдачу гистограмм ресурсов для каждого работника. Ну-ка, нанесем удар по Тэду. М-м-м... О, Господи! Я заставил его работать по 34 часа в день на нескольких трехнедельных интервалах! А как у Салли? На помощь! Она ведь тоже будет съедена живьем. А как же наша смета? Что потребуется дополнительно? Так я и думал: больше, чем отпущено, так как надо оплачивать сверхурочную работу. Так, возвращаемся к чертежной доске. Но сначала позвоню-ка я Нюю: может быть, он что-нибудь подскажет.

Он схватил телефонную трубку и набрал «Бесплатно – НОЙ». Услышав гудок, он заговорил, не дожидаясь, пока ответит Ной.

– Ной, это я!

– Привет, Я! Что нового в зоопарке?

– Разве я не единственный, кто звонит тебе? – спросил Дэвид. – Ты же всегда, кажется, узнаешь меня по голосу.

Ной хмыкнул.

– Что тебе нужно?

– Вот, что я сделал... – начал было Дэвид.

– Позволь мне угадать. Ты определил изменения в исходных данных и ввел их в свой компьютер. Ну, как, я близок к истине?

– Это именно то, что я сделал, – поразился Дэвид. – Но на новой гистограмме пики стали еще выше, чем раньше, а предполагаемые затраты стали выше в результате оплаты предполагаемых сверхурочных работ. Я больше никак не могу сжать сетевой график во времени.

– А как насчет альтернатив?

– Каких еще альтернатив?

– А таких, что позволят сократить увеличившиеся трудозатраты и стоимость работ. Ты можешь мне предложить какие-нибудь альтернативы?

Дэвид замолчал, соображая, затем сказал:

– Я мог бы нанять временных рабочих, что, возможно, покажется дешевле, чем использование своих. Но не возникнут ли новые затруднения при использовании контрактных рабочих?

– Да. Иногда ты получаешь результат по твоим затратам, а иногда ты получаешь меньше, чем рассчитывал, платя деньги. С другой стороны, иногда получаешь неожиданно больше. Бывает даже, что получаешь как раз то, на что рассчитывал, – пояснил Ной. – Ясно?

– Да. Кажется, ясно. Во всяком случае, я могу рационализировать разбивку проекта на отдельные задачи и подзадачи. Сократить количество утверждений сверху и заполняемых форм. Но и это тоже создает кое-какие трудности, – ответил Дэвид.

– Ты можешь кое-что потерять в ходе такого пересмотра. Можешь слишком далеко зайти, прежде чем осознаешь это. Бывает трудно исправить ситуацию.

– Я мог бы отменить отпуска и всякие занятия по повышению квалификации, – добавил Дэвид. – К счастью, я не запланировал для себя никаких занятий, но кто знает, что кому может понадобиться в будущем.

– Лишение людей отпуска – это больное место. Некоторые люди весь год экономили и собирали деньги, чтобы съездить в какое-нибудь экзотическое место. И может быть, даже убеждали бабушку побыть с детьми недельку-другую. Учеба тоже бывает интересной: иногда один или два дня настоящей учебы стоят двух-трех недель работы по изобретению велосипеда, – заметил Ной.

– Ты прав, Ной, – согласился Дэвид. – Проблемы, связанные с переносом отпусков или учебы, существу-

ют. Еще я мог бы предложить всем использовать более дешевые материалы и услуги — хотя я вполне определенно вижу все вытекающие из этого новые проблемы.

— Да, ты мог бы здесь сэкономить, но вспомни, как сильно зависят твои возможности от того, что ты имеешь. И как это воздействует на результат.

— И это всего лишь некоторые из возникающих осложнений, Ной. Даже ухудшение качества того, что мы выдаем, может снизить сметную стоимость проекта и даст возможность выполнить график в срок. Но и это может оказаться затруднительным.

— Это как у космонавтов, — сказал Ной и закашлялся. — Ты согласился бы полететь на Луну в космическом корабле, построенном компанией по самой низкой цене? Подумай об этом. Но есть еще один подход — это работа в несколько смен.

— Вот именно, — согласился Дэвид. — Я вполне могу использовать сменную работу. Это немного снизит затраты на рабочую силу. Для выполнения задач, требующих одного-двух человек, я мог бы так устроить, чтобы одна работа выполнялась первые восемь часов, а вторая — следующие восемь.

— А смогут они оставлять какие-нибудь записки друг для друга? — спросил Ной. — Надеюсь, что да, поскольку личная встреча может оказаться для них невозможной.

— Ты прав. Я уже могу и видеть и слышать возникающие при этом трудности. Но у меня есть еще два варианта.

— Говори.

— Я могу сконцентрировать все усилия только на критических действиях и временно забыть о некритических, пока они не станут критическими. Или же я могу опять еще раз переработать сетевой график и при этом сократить объем некоторых работ, сосредоточив больше людей на критических работах.

— У тебя действительно есть другой выход, — заметил Ной. — И этот выход есть *статус-кво*. Это значит, что надо оставить все, как есть сейчас. У каждой работы есть какое-то минимальное время для ее выполнения. В противном случае, она просто не будет выполнена, включая твой проект. Продумай все последствия решения семейства Гутгенхаймов и покажи своему боссу его — извини за выражение — неразумность. То есть ты должен предложить им пересмотреть их решение. Конечно, в первую очередь ты должен сделать все изменения наилучшим образом — насколько можете ты сам и твоя команда — и сравнить результат со статус-кво.

— Думаю, что мне придется еще немного поработать над проектной документацией, только на этот раз с участием моих топ-менеджеров, и затем представлю этот план Гутгенхаймам. Пусть и они взглянут в глаза действительности! Ной, у меня к тебе есть еще один вопрос.

— Давай!

— Не согласился бы ты поучаствовать в совещании с моими менеджерами? Тогда ты сможешь оценить, насколько хорошо я ими руковожу.

— А как это связано с третьим секретом? И не забывай — ты пока знаешь только три секрета из четырех.

— Что ты этим хочешь сказать — что я знаю только три из четырех? — спросил Дэвид. — Да, я все еще сижу только на третьем секрете, но я и понятия не имею о том, в чем он состоит.

— Ты знаешь, я уверен в этом.

— Знаю? Не может быть. Тогда скажи мне его.

— Мне пора идти. Пока. Я верю в тебя. Ты сам его сформулируешь.

Дэвид услышал в трубке слишком знакомый щелчок.

— Как бы я хотел знать какой-нибудь секрет, который позволил бы мне, так сказать, контролировать его. Постой-ка! Так это же и есть третий секрет! Контроль! Я должен контролировать ход выполнения проекта. Сейчас я учусь тому, как контролировать проект. Ной, ты просто великолепен! Даже когда отсутствуешь, — сказал он, кладя трубку телефона.

24 На что больше похожи ваши совещания — на «мозговую штурм» или на грозу?

Комната для совещаний уже стала знакомым местом. Дэвид и его помощники уселись вокруг большого стола. На стенах были прикреплены бумажные листы. Перед каждым из участников лежала стопка документов. Говорил Дэвид.

— То, что лежит перед вами, развешено и на стенах. Это экземпляр проектной документации, пересмотренной в соответствии с

последними требованиями семейства Гуттенхаймов. Новые данные в организационной структуре, оценки, сетевой график и его логика, то есть связи и последовательность работ, а также матрица распределения ответственности — эти изменения включают все ваши предложения во время наших с вами обсуждений один на один. Обратите внимание, что мне пришлось вставить дополнительные данные для устранения некоторых нереалистичных рабочих нагрузок на отдельных исполнителей, которые отразились на гистограммах расходования ресурсов по месяцам. Эти гистограммы начинаются на странице...

Внезапно Тэд раздраженно хлопнул ладонью по столу.

— Устраняют нереалистичные рабочие нагрузки! Я хочу видеть мою гистограмму, а также гистограммы для каждого из моих людей, работающих в этом проекте. На какой они странице?

— Принято, Тэд! Откройте страницу семь. Здесь находится гистограмма для вашей группы. Что вы о ней думаете?

— Что я думаю?.. Что она выглядит прекрасно, — проворчал Тэд и откинулся на спинку стула.

— Не могу поверить! Чтобы Тэду что-то понравилось... — заметила с иронией Салли.

— Ну, а теперь посмотрим на гистограмму Салли и гистограммы для ее сотрудников, — предложил Дэвид, повернувшись в сторону Салли. — Ваши находятся на странице 16.

— Вот это да! Повторю снова. Я не могу поверить этому! Мне придется работать по 18 часов в день целых 13 дней! Я не могу допустить такой рабочей нагрузки. Думаю, что даже сверхгерой не выдержит ее! — заявила Салли.

— Рад, что вы подняли этот вопрос. Вы можете отметить, что большая часть ваших работ не находится

на критическом пути и имеет много резервного времени, — пояснил Дэвид.

— Ну и что же?

— А это значит, что хотя у вас на гистограмме есть много пиков, вы можете сдвинуть часть работ, которым соответствуют эти пики, поскольку они не находятся на критическом пути. Поэтому у вас нет необходимости начинать их выполнение в дни, указанные на сетевом графике. В действительности, пики, показанные на вашей гистограмме, скорее всего, не обнаружатся в процессе работы. Итак, похоже, что вы тоже не возражаете, — сказал Дэвид и подчеркнуто доброжелательно улыбнулся Салли.

— А я-то думал, что вы обглодаете ее до костей или хотя бы до смерти, — насмешливо вставил Тэд.

— Вы мясник, Тэд, — парировала Салли. — Пока вы тут стонали, я просмотрела все остальные гистограммы. Они выглядят великолепно. Отличная работа.

— Даже для меня и моих людей? — осведомился Фрэнк.

— Фрэнк, ваша гистограмма находится на странице 23, а для ваших рабочих — на следующих. Они совершенно ровные, без каких-либо пиков. Уж более благоприятной гистограммы не придумаешь. Как каждый может увидеть, вся эта документация показывает, что мы на самом деле можем завершить наш проект с меньшими затратами и за более короткое время, чем это первоначально планировалось. То есть, если не произойдет ничего непредвиденного, — сказал Дэвид и скрестил пальцы, чтобы пояснить, что он имеет в виду.

— А если произойдет что-нибудь непредвиденное, что мы в состоянии сделать? Как мы сможем снова войти в колею? — поинтересовалась Салли.

— Планирование непредвиденных ситуаций, — ответил Дэвид. — Мы должны прямо сейчас разрабо-

тать планы реагирования на непредвиденные ситуации для всех мыслимых и немыслимых проблем, которые могут возникнуть. Давайте попробуем провести так называемый мозговой штурм путем свободного мышления. Давайте будем называть возможные в будущем проблемы и обсудим способы возможного реагирования на каждую из них. Это называется «поработать вокруг проблемы». Таким способом можно часто обойти проблему заранее.

И тут все начали выдвигать и обсуждать все возможные негативные события, которые могут осложнить выполнение проекта. Затем они распределили приоритеты этих возможных проблем, приписав им оценки по шкале важная—средняя—незначительная, и определили для каждой приемлемые способы разрешения.

— Этот список проблем выглядит неплохо, — сказал Дэвид с восхищением. — Я размножу его и затем попрошу вас, Фрэнк, вставить его в руководство по выполнению проекта вместе с другими обновленными документами. Это будет для всех нас отличный справочный материал.

— Ну, а что дальше? — спросил Тэд.

— Да, а что будет дальше? — повторила вопрос Салли.

— Держите меня в курсе, — попросил в свою очередь Фрэнк.

— Следующий шаг состоит в том, чтобы дать слово Крэйгу Гуггенхайму. Это член семьи, который является связующим звеном по всем делам, связанным с этим проектом, — сказал Дэвид.

— Мне еще не нравится весь этот проект, — фыркнул Тэд. — Демонтировать зоопарк — подумайте только! Можете передать старому Гуггенхайму, что я думаю о нем, его семействе и этом проекте.

— Ладно, Тэд. Оставим колкости, — попросил Дэвид.

— Тэд вовсе не колючий — он только носит наждак вместо белья, — сказала Салли со смехом. Фрэнк тоже рассмеялся.

— Ну да, вы ведь носите свой суточный лифчик. Мы работаем по восемь часов в день, так что рассчитывайте стирать его каждый четвертый день, — выпалил Тэд.

— Ну, хорошо, достаточно, — прервал его Дэвид. — Давайте сосредоточимся на том, что следует сделать для блага животных. Перед тем как закончить наше совещание, я бы хотел, чтобы каждый из вас оставил свои автографы на схеме организационной структуры работ и на сетевом графике.

— Зачем это? — спросил Фрэнк.

— Он хочет захватить себе всю славу, но вину распределить на всех, — хмыкнул Тэд.

— Тэд, поберегите для себя свои остроумные замечания, — предостерег Дэвид. — Я всего лишь хочу показать моему боссу, что каждый из здесь присутствующих внес свой вклад в новый комплект графиков и планов и в достижение нашего общего согласия.

— Как я понимаю, вы тоже подпишете их? — спросил Тэд.

— Если вы взглянете сюда, то увидите, что я уже поставил свою подпись, — и Дэвид посмотрел на Салли.

— С удовольствием, — ответила Салли.

— Фрэнк?

— Конечно.

— Тэд?

— Я не подпишу. Это не в моих правилах, — заявил Тэд, откидываясь на спинку стула. — Я не согласен с этими нелепыми требованиями Гуггенхаймов. Они, вероятно, накурились чего-то очень крепкого. Буду работать над осуществлением проекта изо всех моих сил, но подписываться не стану. И хватит об этом.

— Упрямый вы тип, верно? — спросила Салли.

— Ладно, коллеги. Это его выбор, — сказал Дэвид. — Но скажите нам, Тэд, что бы вас могло заставить подписать эти документы?

— Ну-у, знаете... — протянул Тэд.

— Вы ожидали возможности внести что-нибудь положительное, да? — спросил Дэвид.

— Ну, в общем-то... Конечно, но... Ладно, черт, я подпишу эту проклятую писанину, — рассердился Тэд. Он придвинулся к столу, достал из кармана ручку и размашисто расписался. — Ну, теперь вы счастливы?

— Отлично! — воскликнул Дэвид. — Теперь я готов сразиться и с моим боссом, и с Крэйгом Гутгенхаймом. Итак, подготовимся к представлению. Обратите еще внимание на то, что наш бюджет отражает уменьшение запрашиваемых ассигнований на выполнение проекта. Так что просто держите в уме, что мы работаем с меньшим количеством шекелей, то есть долларов, в кармане. Увидимся через четыре дня на нашем очередном отчетном совещании, посвященном текущему состоянию дел. Не теряйте темпа работы.

Он встал из-за стола и вышел из комнаты. Слава Богу, все кончилось, подумал он. По крайней мере, на ближайшее время.

25

Общение по вертикали не означает, что вы должны ступать в ствол шахты

Харрисон и Дэвид сидели перед большим дубовым письменным столом, украшенным золотыми и бронзовыми безделушками. Во главе стола на черном кожаном стуле восседал сам Крэйг Гутгенхайм.

— Мистер Гутгенхайм... — начал Дэвид.

— Молодой человек, прежде чем вы начнете, я хочу сказать, что на меня произвел

большое впечатление ваш первоначальный комплект проектных документов, который вы составили. Это были весьма профессионально подготовленные документы, признаюсь, — сказал Гутгенхайм, сморкаясь в большой шелковый носовой платок с вышитыми на нем инициалами.

На нем был темно-красный галстук, который контрастировал с голубым цветом его рубашки. Хотя он носил слаксы, его простая на вид одежда выглядела весьма обманчиво. Дэвид предполагал, что одни эти слаксы стоили больше, чем весь его костюм, включая ботинки.

— Благодарю вас, сэр, — кивнул Дэвид.

— Да уж, конечно, — подтвердил Харрисон, затем, прочистив горло, добавил: — Я тоже был очень доволен ими.

— Благодарю, — продолжил Дэвид. — Как вы знаете, нам были предложены кое-какие изменения, которые заставили нас пересмотреть наши планы.

— Правильно. Продолжайте, — подтвердил Гутгенхайм.

— Предложенные нам новые условия потребовали произвести существенное перепланирование работ. Это означало пересмотр заявления о взаимопонимании. Перед вами на столе лежит экземпляр уточненного заявления. Прошу уделить минуту и прочитать его.

Гутгенхайм пролистал документ.

— Да, все правильно. Продолжайте, молодой человек.

— Мистер Гутгенхайм, а теперь взгляните на схему организационной структуры работы. Я добавил несколько новых задач и подзадач, а кое-какие прежние убрал.

— Выглядит хорошо, — заметил Гутгенхайм, поворачиваясь к Харрисону. — Верно ведь?

— Да, сэр. Самая лучшая организационная структура, какую мне приходилось видеть, — подтвердил Харрисон.

Дэвид продолжал:

— На основе задач высшего уровня из организационной структуры я составил календарный план-график, на котором длина прямоугольных полос, ориентированных горизонтально, вдоль оси времени, выражает продолжительность работ или комплексов работ. Таким образом, каждая полоса представляет продолжительность каждой крупной фазы, или этапа, проекта. В целом, этот план-график представляет как бы первый ярус организационной структуры работы.

Гутгенхайм переменял позу.

— А как обстоит дело с задачами, которые вы опустили в каждой фазе, — где они перечисляются? На этом плане-графике их не видно. Как вы сможете осуществлять контроль над выполнением нашего проекта, если вы не знаете, как идет дело с выполнением более конкретных задач?

— Мистер Гутгенхайм, переверните, пожалуйста, страницу. Здесь вы видите подразделения главных задач, или второй ярус организационной структуры работы. Он определяет — для каждого этапа и задачи — те виды работ, которые должны быть выполнены. А если вас интересуют еще более мелкие подробности, то следующая страница покажет вам подразделения подзадач, или третий уровень организационной структуры работы, — пояснил Дэвид.

Гутгенхайм перелистал несколько страниц.

— Выглядит весьма основательно. Я просмотрю это подробнее позже. Отличная работа, джентльмены.

— Благодарю вас. План-график первого яруса лучше всего подходит для отчетов о состоянии и выполнении работ. Вот почему многие менеджеры не интересуются подробностями. По крайней мере, явно, — позволил себе улыбнуться Дэвид. — Я включил календарные планы-графики для работ более низких уровней в качестве вспомогательной информации для вас.

— Он научился этому от меня, сэр, — вставил Харрисон.

— Скажите мне, удалось ли вам сократить численность вашей команды, чтобы ваши затраты соответствовали тем уменьшенным ассигнованиям, которые я предложил? — спросил Гутгенхайм.

— Да, он это сделал, сэр, — сказал Харрисон.

— Вопрос был задан вашему протеже.

Дэвиду вовсе не хотелось оказаться в положении соперника по отношению к Харрисону.

— Мистер Фарнсворт прав. Мне удалось сделать это. Если вы посмотрите раздел «Бюджет», то увидите, что оценка ассигнований, требующихся для выполнения проекта, более чем наполовину ниже первоначальной оценки.

— А как насчет даты завершения проекта? — спросил Гутгенхайм.

— Мы смогли выполнить и это требование.

— Покажите мистеру Гутгенхайму гистограммы, которые мы получили, — предложил Харрисон.

— Если вы посмотрите на гистограммы в вашем экземпляре документа, то увидите, что практически весь персонал работает по восемь-десять часов в рабочие дни от начала проекта до его завершения, — пояснил Дэвид. — Не осталось времени ни на расслабление, ни на учебу.

— Да, несомненно, график работы предельно сжат, — заметил Гутгенхайм. — А я как раз собирался спросить вас, не могли бы вы сократить численность персонала еще больше и сдвинуть вперед еще на месяц дату завершения работ, но, просмотрев вашу документацию, понял, что это окажется невозможным. Вы действительно очень хорошо все спланировали, молодой человек. Где вы всему этому научились?

— От одного человека, которого я считаю очень мудрым и знающим, — ответил Дэвид.

— Ну, что вы, спасибо, — заскромничал Харрисон.

— Конечно, — подтвердил Дэвид, не желая раскрывать все свои карты. — И еще я узнал многое от одного человека из далекого прошлого. Он в свое время применял эти методы планирования в реальном мире и в большом масштабе.

— Ну что ж, — сказал Гутгенхайм. — Когда увидите его, передайте, что для него у меня всегда найдется место в одной из моих компаний.

— Обязательно передам, сэр, — кивнул Дэвид.

Гутгенхайм взглянул на часы.

— Хорошо. У меня сейчас начинается еще одно совещание. Хочу только добавить, что вы оба поработали превосходно. Теперь я чувствую полную уверенность в том, что мы выполним те новые требования, о которых договорились в контракте. Желаю вам плодотворной работы, джентльмены. В один из ближайших дней я выберусь в зоопарк, чтобы посмотреть, как там у вас идут дела. — Он улыбнулся и добавил: — Неожиданно!

— Рад был поговорить с вами, сэр, — сказал Харрисон.

— И я тоже, — добавил Дэвид, протягивая руку. Но ему не удалось обменяться рукопожатием с Крэйгом Гутгенхаймом — рука Фарнсворта оттолкнула его руку.

26

Стена, ограничивающая поле зрения, – это еще не стена плача

Дэвид встретился с Ноем в районе зоопарка, который называется Семейной фермой, где дети могут играть с животными. Они присели на скамейку, разглядывая толпу, направлявшуюся к зоопарку от автостоянки, находившейся по ту сторону ограды.

– Ной, не знаю, как мне отблагодарить тебя, – сказал Дэвид, пожимая руку Ноя. – За то

короткое время, что я знаком с тобой, я так много узнал о проектировании. Знаешь, я узнал вещи, о которых люди вдвое старше меня никогда не слышали. А некоторые, вероятно, так никогда и не услышат. Так что я твой должник.

Ной сдвинул на затылок свою голубую рыбацкую шапочку и, подняв указательный палец, изрек:

– А ты еще не закончил свой проект!

– Что? – изумился Дэвид. – Надо что-то еще?

– Учение никогда не прекращается. Ты ведь пока что знаешь только три секрета разработки проекта.

– Я их помню. Это – планирование, организация и контроль.

– Хорошо, очень хорошо, – Ной разжег свою фарфоровую трубочку и выпустил огромное облако пурпурного дыма.

– Рад, что ты доволен. Так в чем же состоит четвертый секрет? – спросил Дэвид. Он не смог преодолеть искушения спросить об этом, хотя и был уверен, что Ной не ответит.

– Ты еще не готов для него.

– Что ты хочешь этим сказать? До сих пор я учился быстро.

– Ты еще недостаточно пропитался третьим секретом.

– Ты хочешь сказать, что я еще не все знаю о контроле? Послушай, ты лучше скажи мне, в чем дело. И лучше сейчас, так как Крэйг Гутгенхайм собирается посетить зоопарк и посмотреть на месте, как продвигается наш проект.

– А у тебя есть для него демонстрационная доска-стена, чтобы он мог видеть, как продвигается выполнение проекта?

– Что ты хочешь этим сказать? Конечно, у меня есть такая стена. В моем кабинете.

– Дорогой Дэвид, твой кабинет – это окружение твоей жизни, но не демонстрационная стена.

Демонстрационная стена находится, например, в военном штабе...

— Не понимаю.

— Штаб позволяет тебе и твоей команде вести полемику, проводить мозговой штурм и колотить друг друга конструктивным образом. А демонстрационная доска-стена при этом демонстрирует ваши усилия.

— Но как должна выглядеть эта доска-стена?

— Материал, из которого делается стена, должен быть удобен для втыкания кнопок, — пояснил Ной. — Лишняя лента исключается, поскольку она портит покрытие стен. Но если у тебя есть лишние деньги, то лучше всего сделать эту стену магнитной. Да, чтобы ты мог прикреплять к ней свои графики, формы отчетов и другие свои бумажки с помощью магнитов вместо кнопок. Это великая идея, но дорогая.

— Да-а, это впечатляет. Сам тип такого дисплея зависит от важности проекта. Конечно, для небольшого проекта можно использовать и стену в моем кабинете, — стал развивать эту идею Дэвид. — Не плохая мысль, но какая цель такого устройства?

— Стена позволяет тебе видеть то, что ты делаешь, и, кроме того, охватить одним взглядом не только детали, но и картину целого, — продолжал Ной. — И она располагается прямо перед тобой. Вся. Так что ты можешь видеть всю перспективу того, что делается и что не делается. А еще она дает все эти возможности всем членам твоего коллектива. Все сразу. Поэтому при ее наличии не может быть споров, кто за что отвечает. Все одновременно могут видеть одно и то же.

Ной сделал несколько затяжек из своей трубки и стал выпускать кольца дыма.

— И у тебя на твоём Ковчеге тоже была такая демонстрационная доска-стена? — спросил Дэвид.

— Конечно, без нее я ничего бы не смог сделать.

— В самом деле? И как же она выглядела?

Ной выпустил еще одно большое кольцо дыма и взял трубку в руку.

— Моя демонстрационная стена была разделена на секции. Одна часть стены была посвящена заявлению о взаимопонимании, на второй была помещена схема организационной структуры работы, третья предназначалась для календарных планов-графиков выполнения работ высокого уровня, четвертая часть содержала сметные расчеты, а на пятой ежедневно отражались затраты труда контрактных рабочих. И конечно же, там была и одна огромная часть, посвященная ходу строительства и распределению ответственности.

— Ой, я чуть не забыл об еще одной очень важной части стены, — продолжал Ной. — Это организационная карта, или — выражаясь на твоём современном языке — «кто есть кто в зоопарке». Принципы остаются теми же, но современная технология улучшила средства оформления, отчетности и демонстрации.

— Ну, и что же я — должен использовать стену моего кабинета?

— Стены твоего кабинета слишком малы, чтобы показать всю информацию, содержащуюся в твоём проекте. И они и без того уже увешаны документацией. А кроме того, хотя в твоём кабинете достаточно места, чтобы члены твоей команды могли все расположиться, это все же не нейтральная территория.

— Наверное, ты прав. Можно использовать комнату для совещаний. И там же проводить свои встречи. Хотя я и заявил, что мой кабинет открыт для всех, это все же не то место, где народ мог бы в любое время рассматривать стены. Здорово придумано, Ной. Эта комната так поразит Крэйга Гуггенхайма, что он от восторга носки потеряет — с гарантией! — воскликнул Дэвид.

— Я рад, что ты это одобряешь.

— У меня еще один вопрос, Ной.

- Давай!
- У тебя найдется немного времени, чтобы я мог поводить тебя по нашей конторе?
- Для чего?
- Хотел бы с твоей помощью выбрать самое подходящее место для демонстрационной стены в нашей комнате для конференций, — объяснил Дэвид.
- Да используй любую из четырех стен, на выбор, — Ной опять сунул в рот трубку.
- Я серьезно, Ной. А еще я хотел бы познакомиться тебя с некоторыми членами моей группы и посмотреть вместе с тобой, как идут дела.
- Не сказал бы, что у меня есть на это время.
- Ну, пожалуйста, Ной! Всего один раз. Я угощу тебя обедом. Закажу все, что тебе захочется. Пожалуйста.
- Ладно, но только один этот раз, имей это в виду. Идем? — Ной встал со скамейки и направился к выходу из зоопарка.
- Сейчас? Ты имеешь в виду — прямо сейчас? — спросил Дэвид.
- Они приблизились к голубому спортивному автомобилю. Ной кивнул головой.
- Ладно, тогда садимся в машину и вперед! — сказал Дэвид.
- Я бы предпочел *войти* в твой автомобиль.
- Пусть будет по-твоему, — ответил Дэвид, открывая дверь со стороны места для пассажира. — Пусть будет по-твоему.
- И Ной вошел в автомобиль.
- Дэвид распахнул свою дверь и плюхнулся на сидение.
- Поехали, — сказал он, поворачивая ключ зажигания, дал газ и включил скорость.

27 Не все стены затрудняют общение

Они вошли в кабинет Дэвида. В комнате было темно, и Дэвид включил свет.

— Ну, как тебе нравится моя берлога?

— Приятное окружение, — Ной выпустил из трубки облако пурпурного дыма. — Ничего, что я курю?

— Кури. Твой дым пахнет несравненно приятнее, чем сигара моего босса. Садись сюда, — и Дэвид указал ему на стул около письменного стола.

Ной бросил свою рыбацкую шапочку на стол, повернул стул так, чтобы не сидеть лицом к столу, снял трубку телефона и куда-то позвонил. Все, что Дэвид услышал, была фраза:

— Я буду немного позже. Начинайте без меня, — после чего положил трубку.

— Ты держись так, словно давно уже поселился здесь, — заметил Дэвид. — Кстати, если тебе нужна работа, то Крэйг Гутгенхайм сказал мне, что ты можешь в любой момент получить ее в одной из его компаний. С кем это ты разговаривал? Надеюсь, я не задерживаю тебя?

— Немного. Давай-ка перейдем к делу.

— Ладно. К делу так к делу. Так вот, как ты думаешь — вот та стена подошла бы в качестве демонстрационной? — спросил Дэвид.

— Мы ведь в твоём кабинете, а не в комнате для совещаний. Мы говорили о специально отведенном пространстве.

— Да, говорили — я согласился, что комната для совещаний была бы подходящим местом для демонстрационной стены. Ладно, я это признаю. Что бы поместил на эту стену?

Поглаживая бороду, Ной оглядел комнату, сделал затяжку из трубки.

— Нужна бумага. Обои.

— Хорошо. Я хочу все это представить себе.

— Нарезь бумагу небольшими кусками. Начни с того, что бы ты хотел увидеть в первую очередь.

— В первую очередь?... Заголовок!

— Хорошо. Это пояснит любому читателю, о чем рассказывается на этой стене.

— А как насчет копии заявления о взаимопонимании? Здесь каждый узнает, что должно быть достигнуто в результате выполнения проекта.

— Очень хорошо, Дэвид. А что дальше?

— Затем бы я расположил схему организационной структуры работы, а потом ту ее часть, которая соответствует задачам самого высокого уровня, так называемый верхний ярус. Так каждый может увидеть, на каком этапе мы находимся и что нам осталось сделать.

— Я бы повесил еще версию, соответствующую самому нижнему уровню задач, — посоветовал Ной. — Тогда каждый член команды сможет увидеть те задачи, которые он и другие должны выполнить.

— Ты прав, — согласился Дэвид. — Кроме того, я повесил бы календарный план, а может быть, еще и сетевой график выполнения работ. Плюс полосовой план-график.

— Лично я пошел бы дальше этого. В организационном плане каждый должен знать, кто есть кто в зоопарке, — сказал Ной.

— Организационная карта была бы хорошим дополнением на демонстрационной стене. Она показывает, кто перед кем должен отчитываться при выполнении проекта.

— А как насчет расположения отдельных помещений зоопарка? — спросил Ной.

— План зоопарка? Он нужен тоже, согласен. Это облегчит дискуссии, касающиеся зоопарка, особенно конкретных его частей или помещений.

— Ты начинаешь понимать, что именно ты являешься хозяином демонстрационной стены. И как хозяин ты можешь делать на ней все, что захочешь, — заметил Ной.

— Ага. На стене можно показать практически все. Знаешь, я мог бы повесить на нее даже копии последних отчетов.

— Отчетов о чем?

Дэвид пожал плечами, полагая, что ответ должен быть очевиден.

— Отчетов, касающихся выполнения бюджета, календарного плана или сетевого графика, отчетов о качестве работ. Вот, что я хотел бы показать. Знаешь, Ной, пожалуй, наличие такой демонстрационной стены позволит мне лучше следить за выполнением проекта. Таким путем я смогу информировать каждого из сотрудников и заставить каждого сосредоточиться на проекте, особенно во время совещаний. Ты мне действительно много рассказал о третьем секрете — о контроле. Я уже предвижу, что четвертый секрет окажется столь же поучительным, как и три предыдущие.

— Ты предвидишь правильно. И четвертый секрет действует параллельно с остальными тремя.

— Значит, четвертый секрет действует и при планировании, и при организации, и при контроле? Что бы это могло быть? — задумался Дэвид.

— Ты хочешь сказать, как это может быть, верно?

Дэвид наставил палец на Ноя и изрек:

— Я знаю, ты хочешь, чтобы я сам вывел этот четвертый секрет. Значит, он действует при планировании, организации и контроле? Ладно. Но прежде чем мы доберемся до него, я хочу познакомить тебя с моими коллегами, — Дэвид посмотрел на часы. — Ровно через двадцать минут у меня должно состояться совещание, посвященное обзору состояния дел. Я бы хотел, чтобы ты при этом присутствовал.

— Зачем? — спросил Ной, постукав трубкой о край стола.

— Зачем? Зачем? Да потому, что я ценю твою проницательность, твою способность проникать в самую суть — вот зачем.

— Ну, хорошо, — согласился Ной, вытряхивая из трубки остатки табака на белый лист бумаги, покрывающий стол Дэвида.

— Спасибо, что хоть не вытряхнул пепел в мою чашку с кофе. Вот тебе журнал — можешь почитать,

пока я готовлюсь к собранию, — предложил Дэвид, пододвигая журнал старому другу.

Ной пролистал несколько страниц.

— Вот здесь интересная статья под названием «Как ваша компания может сэкономить деньги путем использования ресурсов из внешних источников».

— Что это такое?

— Это наем работников со стороны, когда тебе не хватает времени или знаний или ресурсов, чтобы решить твою задачу.

— Вот как, — произнес Дэвид, заметив улыбку, снова появившуюся на лице Ноя.

Ной продолжал перелистывать журнал.

— Ну, как, готовы мы начинать или нет? — рассердился Тэд. — Я не могу ждать весь день.

— Да, давайте приступим к делу, — согласилась Салли.

— Ладно-ладно, успокойтесь, — сказал Дэвид, возвращаясь к своему месту. — Прежде чем мы начнем наше очередное совещание по текущему состоянию работ по проекту, я хотел бы упомянуть о некоторых моментах.

— Давайте сначала обсудим положение дел, — возразил Тэд. — Мы пришли сюда именно ради этого.

— Послушайте, Тэд. Здесь я веду это шоу, а не вы, — резко заметил Дэвид.

— Да, скажите ему, Дэвид, — поддержала его Салли.

— Дело касается только меня и его, а не вас, малютка, — сказал Тэд.

— Я не твоя малютка! — отрезала Салли.

Дэвид попытался не обращать внимания на назревающую склоку.

— Вчера я встречался с Крэйгом Гуггенхаймом. На него произвело немалое впечатление то, что мы сделали. Он просил передать всем вам его признательность за хорошую работу.

— Как это великодушно с его стороны! Это из-за него и всего его семейства мы оказались в этом болоте, — возмутился Тэд. — Жадные подонки.

— Сучья жизнь, — поддакнул Фрэнк.

— Не произносите это слово при мне, Фрэнк. Это ваше замечание имеет сексуальный оттенок, — сделала замечание Салли.

— Виноват, но обращение «малютка» тоже имеет оскорбительный смысл. Почему же вы не делаете замечания Тэду? — голос Фрэнка задрожал от обиды.

— Послушайте все! — повисил голос Дэвид. — Мы собрались здесь, чтобы обсудить состояние наших

28

**Вы не можете
управлять проектом,
если не умеете управлять собой**

Сотрудники окружили стол, недоуменно переглядываясь между собой. Дэвид стоял между двумя проекторами во главе стола. Он растерянно оглядывался, не понимая, куда девался Ной.

— Пожалуйста, подождите минутку, коллеги. Прежде чем мы начнем, я хотел бы...

Не договорив, он бросился к выходу, высунил голову за дверь и огляделся. Его друга нигде не было видно.

дел. Тэд, давайте сначала обсудим ваши задачи на сетевом графике.

Тэд стал рассказывать о состоянии дел по всем выполняемым им задачам. Один момент привлек внимание Дэвида.

— А почему вы приняли именно такое решение? Не понимаю, как при вашем опыте вы могли так выполнить эту задачу?

— Эй, приятель, если ты думаешь, что можешь сделать ее лучше, то сделай ее сам! — взорвался Тэд, ударив кулаком по столу. — Я не должен выслушивать такое ни от вас, ни от кого-либо другого! А кроме того, если вы знали, что я сделал то, что сделал, то почему не сделали соответствующие выводы?

— Ладно. Салли, ваша очередь, — сказал Дэвид, пытаясь успокоиться. Чтоб этот Тэд провалился на месте, подумал он.

Далее по плану был мониторинг по задачам.

— Все как будто хорошо, — отметил Дэвид. — Вы идете точно по графику. Кроме одной задачи. Очень хорошо... одну секунду. Эта задача — скользкая, и она непосредственно предшествует той, которую Тэд выполнил таким странным образом.

— Я же сказал вам, что у меня была причина так поступить. В противном случае, я действительно мог бы отстать от графика. Из-за нее мне придется кое-что переделать. Но, по крайней мере, я хоть что-то сделал, — перебил его Тэд.

Дэвид проигнорировал замечание Тэда.

— Я также отмечаю, что те задачи, которые вы завершили, Салли, находятся не на критическом пути. Почему так вышло?

— Ты мне никогда не нравился, и теперь я понимаю причину этого, — сказала Салли, обращаясь к Тэду. Затем, повернувшись в сторону Дэвида, ответила: — Ладно, я выполню эту задачу, о которой вы говорили. Обещаю.

— Да уж постарайтесь, чтобы она была выполнена, — встрял Тэд. — У меня нет времени для ваших «хочу-не хочу».

— Хорошо. А теперь, Фрэнк, ваша очередь.

— Я счастлив доложить, что все идет прекрасно. Никаких проблем. Иду в соответствии с графиком. Я закончил все, что должно быть закончено, — ответил Фрэнк.

— Ну что ж, обсудим каждую последующую задачу отдельно, — предложил Дэвид и охарактеризовал каждую задачу той части сетевого графика, которая имела отношение к Фрэнку.

— Теперь, после того как мы обсудили каждую задачу, хочу отметить, что не все задачи были начаты вовремя или полностью завершены, — сказал Дэвид, подняв палец.

— Да, я допустил ошибку, сэр, — признал Фрэнк. — Думал одно, а получилось... Думаю, что получилось совсем другое.

— Ладно, довольно догадок, — сказал Дэвид. — Старайтесь не терять качества работы.

— Есть, сэр, — сказал Фрэнк и изобразил военный салют.

— А теперь, когда мы рассмотрели состояние наших дел, я введу в компьютер новую информацию и получу обновленный сетевой график и ряд отчетов. Вы получите их завтра во время нашей встречи в час дня. Те из вас, у кого есть сложности с соблюдением графика или кто, может быть, превысил смету, постарайтесь обязательно исправить ситуацию. Итак, все? — спросил Дэвид.

Все кивнули в знак согласия, кроме одного человека — Тэда. Тот бросил гневный взгляд на Салли.

Дэвид заметил возникшее между ними напряжение, но решил проигнорировать его. Он выключил проекторы и сказал:

— Хорошо. А теперь позвольте объяснить вам, что такое демонстрационная стена и какое она имеет для всех нас значение...

— Ты, кажется, чем-то расстроен? Что-то случилось на твоём совещании?

— Что-то случилось?! — воздел руки к небу Дэвид. — Нечего шуточки шутить! Что-то действительно случилось! Это было просто самое ужасное совещание в моей жизни. Вот что случилось.

— Неужели такое произошло? — пожал плечами Ной.

— Что? Что ты хочешь этим сказать? Я только что сказал тебе, что именно произошло, — взорвался Дэвид.

— Ты мне поведал только о своих чувствах. Самое ужасное совещание в твоей жизни... Это тоже только твоя субъективная оценка. Ты не объективен. И я это знаю, поскольку я все слышал, — сказал Ной.

— Ты все слышал? — воскликнул Дэвид. — Каким образом?

Ной изобразил индейское приветствие и объяснил на исковерканном английском:

— Моя слушать через открытую дверь комната для совещания. Вот как. Я делать вид уборщик. Ты меня не замечай. Ты не видеть вокруг себя. Ты думать только своя нужда, не замечать, что вокруг. Для меня это бывать легко. Моя быстро ушла, когда совещание кончался. Ты продолжать дальше об демонстрационная стена.

Дэвид не смог удержаться от нервного смеха. Затем его лицо приобрело серьезный вид. — Лучше давай без индейского стиля. Ты меня покинул!

— Ты так беззаботно швыряешься словами, словно у людей нет никаких чувств. Я ухожу, — и Ной встал со стула.

— Что? Опять ты меня оставляешь?! — Тут Дэвид несколько сбавил тон. — Послушай, Ной. Извини. Я действительно сожалею. Это просто потому, что очень расстроен.

29 Конфликт — это не так уж плохо, плох может быть способ его улаживания

Дэвид ворвался в свой кабинет и застал там Ноя, который, возложив ноги на стол, сложил руки на затылке и попыхивал трубкой, поглощая свои седые волосы.

— Где же ты был, черт возьми?! И убери ноги с моего письменного стола! — заорал Дэвид.

Ной убрал ноги со стола и выпрямился.

Ноев проект

— Это легко себе представить, — Ной снова опустился на стул. — Готов ли ты рассказать мне, что же в действительности произошло?

— Да, — ответил Дэвид и сел рядом.

— Ну, так давай!

— Ты говоришь, что слышал почти все?

Ной кивнул утвердительно.

— Я растерян, — сказал Дэвид.

— Ты и должен быть растерян. Не пристыжен, — запомни это! — а растерян.

— Да, я знаю, что столкнулся с реальными проблемами, — признался Дэвид. — Итак, что же я сделал неправильно?

— Я рад, что ты понял, что тут у тебя не одна проблема, над которой придется работать. Давай рассмотрим каждую по отдельности.

— Это звучит, словно мы говорим о плане хорошей игры. Дай мне, пожалуйста, урок номер один.

— У твоего совещания был какой-нибудь порядок проведения или направление? Или в нем царил хаос?

— Нет, у меня не было порядка проведения или направления на этом совещании. Разве я был бы в таком настроении? — спросил Дэвид. — Да здравствует король Хаос!

— Нет никакой необходимости затягивать этот хаос. Восстань же из праха, о Привлекательная Повестка дня! Если есть повестка дня, то каждому ясно, какие темы можно обсуждать на этом собрании. А если ты еще установишь регламент для обсуждения каждого пункта повестки, то у твоего коллектива будет определенное представление о времени, отведенном на все совещание, — объяснил Ной.

— Значит, мне нужна была именно повестка дня? Так. Почему я об этом не подумал? — Дэвид хлопнул себя по лбу. — Это же и требовалось, согласно руководству по выполнению проекта. В этом случае сове-

щание было бы, вероятно, не таким напряженным и прошло бы быстрее, если бы я действовал согласно руководству. Это ты верно заметил. Буду заранее объявлять повестку дня, чтобы все знали, о чем будет идти речь, когда и сколько времени отведено на обсуждение. Далее, каков будет урок номер два?

— Скажи мне, зачем рассматривать состояние проекта на отчетном совещании? Почему нельзя рассмотреть его заранее?

— Созвать совещание по оценке состояния проекта перед отчетно-проверочным совещанием? А зачем тогда вообще совещания по оценке состояния проекта?

Ной придвинулся к юному менеджеру.

— Задача совещания по оценке состояния дел состоит в том, чтобы оценить, как идут дела. Это означает, во-первых, предварительно собрать данные, а затем составить новые графики выполнения работ и новые отчеты, чтобы потом на совещании сделать соответствующие оценки состояния дел. На самом деле, тебе нужно только одно совещание одного типа, но при твоем методе работы тебе требуется целых два.

— Ты прав, — согласился Дэвид. — Мне просто в голову не приходило получить представление о состоянии дел по каждому виду работ до совещания и затем, введя исправленные данные в программу, получить на компьютере отчеты. Тогда мы смогли бы представлять себе положение дел раздельно по таким аспектам проекта, как стоимость работ, соответствие календарному плану и качество. — Он глубоко вздохнул.

— Судя по твоему выражению лица, ты полагаешь, что наша беседа закончена, но это не так.

— В самом деле? — на лице Дэвида появилось выражение тревоги. — Не понимаю. Ведь мы же все проанализировали! Ладно, дай мне следующий урок. — И он развел руками.

— Ты сделал классическую ошибку, перескочив к выводам до того, как услышал все факты. Это плохая медицина.

— Что ты хочешь этим сказать, Ной? Что значит плохая медицина? У меня были основания поступить так, как я поступил. Может быть, это было и неправильно, но...

— Но ты все равно поступил именно так. Ты не перестал размышлять. Ты не прекратил это разжевывание. Ты просто вскочил на свой грузовик с оркестром, а выскочил с двумя дымящимися стволами...

— Хватит, Ной, дай и мне вставить словечко. Я объясню тебе, почему...

— Нет, сынок, — хихикнул Ной. — Это я скажу тебе почему. Почему Тэд внезапно взъярился. И как ты разговаривал с ним, если можно так выразиться, перед лицом его коллег. Позволь мне спросить тебя, что должен был почувствовать Тэд во время этого разговора, когда ты осудил его, не дав возможности оправдаться, объяснить причину, почему он так поступил? Но гораздо хуже то, что ты повел себя так, словно вы нападали на Тэда буквально. И я догадываюсь, что он чувствовал себя точно так, как ты чувствуешь себя в данный момент.

— Да, должен признать, что с Тэдом действительно вышло что-то вроде маленького судилища. А потом я обнаружил, что причиной возникших трудностей была Салли, а не Тэд. Очень досадно. Сейчас Тэд, должно быть, мечтает закопать меня на шесть футов или глубже.

— Или глубже, — согласился Ной. — И я уверен, что ты тоже сейчас сердит на меня.

Дэвид кивнул головой.

— Да, я сержусь на тебя. А Тэд сердится на меня. И ты, конечно, прав — я раскритиковал его вместо того, чтобы вместе выявить причину проблемы. И

хуже всего то, что я раскритиковал его перед его коллегами. Какая досада!

— Надеюсь, ты все же извлек из этого кое-какие уроки, — подытожил беседу Ной.

Дэвид закашлялся и затем высказался:

— Да, я узнал, что сначала должен буду собирать информацию от всех и что эта информация включает и их мнения. Затем я должен произвести оценку состояния дел по проекту, а не об отдельных персонах, и затем определить причины возникновения каждой проблемы. Меня смущает только одна вещь... — Дэвид сделал паузу.

— Только одна? Я потрясен.

— Почему Фрэнк солгал?

— Чтобы скрыть реальное положение дел. И спасти себя от твоего гнева, — Ной снял фуражку и пригладил свои длинные седые волосы.

Дэвид опять покачал головой.

— Ты прав. На месте Фрэнка я тоже солгал бы. Он боялся критики с моей стороны перед лицом всех и моей реакции. Поэтому с его стороны было разумно солгать. Если подумать, то на его месте я поступил бы так же. Неудивительно, что он хотел встретиться со мной после собрания и обсудить какие-то беспокоящие его вопросы.

— Лучше все-таки обсудить все тревоги или проблемы перед лицом всей группы, — сказал Ной. — Таким образом каждый из присутствующих получает шанс принять участие в мозговом штурме проблемы и выработке решения. И каждый при этом может определить, как скажется эта проблема и все ее альтернативные решения на его участке работы.

— Это верно, — согласился Дэвид. — Да, там мы встретились с трудностями, которые следовало бы обсудить с каждым из присутствующих. Спасибо за твои замечания, я их запомню. — И Дэвид уж было встал со стула.

— Ты опять думаешь, что мы уже закончили. Но мои уста, обращенные к твоему уху, изменяют это.

— Еще один урок? — воскликнул Дэвид, снова падая на стул.

Ной надел свою фуражку и пригладил бороду.

— Никогда не поручай что-либо исправить вообще, не давая конкретного совета. Обсуждай проблемы. Определяй причины. Предлагай альтернативные решения. В своих указаниях будь очень конкретен.

— Понимаю, — согласился Дэвид в очередной раз. — Я закончил наше собрание, дав указание всем самим решить проблемы, вызывающие сдвиги сроков. А эти сдвиги обнаружатся впоследствии, когда я введу в компьютер новые данные о состоянии проекта. Это было не очень умно с моей стороны. Как они могут что-либо исправить, если у них нет ни малейшего представления о причине, вызвавшей сбой в сроках выполнения отдельных работ? И каковы методы обнаружения и предотвращения этих причин.

— Это похоже на известную анекдотическую ситуацию. Вы приходите к доктору с жалобой на боль, а доктор смотрит на вас и говорит, что надо быть здоровее. И поскорее.

— Мне нравится эта аналогия. Ты прав, — сказал Дэвид и затем добавил: — Хорошо, но что я могу сделать, чтобы устранить сдвиг графика выполнения работ или перерасход сметы, или низкое качество работы, иначе, чем исправить дело?

— Исправить дело подразумевает старание или умение делать работу лучше. Но это мы обсудим в другой раз.

— Ладно. Мы обсудим это потом. Куда ты сейчас пойдешь? — спросил Дэвид.

— Домой, — ответил Ной, вставая со стула и направляясь к выходу.

— Домой? — удивился Дэвид, вскакивая со стула. — Но я бы хотел походить с тобой по зоопарку и вокруг административного здания, чтобы дать тебе представление о моем рабочем окружении.

— Как-нибудь в другой раз, хорошо?

Дэвид понял, что это скорее требование, чем просьба.

— Ладно. Увидимся завтра после собрания по состоянию проекта. Берегись. И опять большое спасибо, — сказал Дэвид. — Тебя подвезти?

— Нет, — и Ной захлопнул за собой дверь.

Ну и брюзга, подумал Дэвид. Но я не хочу злить его. А сейчас, как же я могу улучшить и график работ, смету и качество работ?

30

Коллективное принятие решений не избавляет вас от ответственности

Дэвид посмотрел на часы. Была уже почти полночь. Лицо его исказила гримаса. Что за черт, подумал он. Прошла уже почти неделя после нашего разговора! Он достал телефон и нажал нужные кнопки.

— Ной, это ты?

— Что? Кто это? Ты знаешь, который час?

Дэвид сразу же узнал этот голос.

— Извини. Я не думал...

— Надеюсь, дело важное? Я тут пытаюсь...

— Складывается очень неприятная ситуация, Ной, ужасно неприятная.

— А ты что-нибудь предпринимаешь, чтобы исправить ее?

— Ну, не знаю, с чего начать.

— Время. Попробуй со времени.

— Ты имеешь в виду сетевой график работ? — спросил Дэвид. — Но у него сейчас просто угрожающий вид.

— А как выглядит твой критический путь?

Дэвид глубоко вздохнул и сказал:

— Все работы, находящиеся на критическом пути, оказались сдвинутыми. Согласно отчету о выполнении календарного плана-графика и новому сетевому графику, который я рассчитал на компьютере, оценка срока окончания проекта лежит на две недели позже заданной даты сдачи проекта. Выполнение проекта сильно отстает от плана.

— А деньги? Как насчет денег?

— Бюджет? Ну, новая оценка окончательной сметной стоимости работ на 23 процента выше первоначальной оценки. Стоимость работ, находящихся на критическом пути, кажется, съест весь наш бюджет. Одним словом, все очень плохо, — вздохнул Дэвид.

— Что это за шум, который я слышу в трубке? Похоже на стук от твоих ботинок. Ты что — дрожишь?

— Послушай, Ной! Я отнюдь не паникую, — сказал Дэвид взволнованно, но сразу же сбавил тон. — Просто, дела идут не так, как я ожидал.

— Нервничать — это хорошо, — заявил Ной. — Это заставляет тебя все время думать. А как обстоит дело с качеством твоих работ?

— С качеством исполнения? Ну, я бы тебе сказал о нашем качестве! Звонки с претензиями поступают ко мне со скоростью света, — ответил Дэвид.

— Ты, должно быть, стал очень популярной личностью. А кто тебе звонит?

Дэвид снова вздохнул.

— Дополнительно нанятые рабочие. Они и только они. Жалуются на невозможность сотрудничества с моей основной командой. Половину работ приходится переделывать.

— Ну и как ты на это реагируешь?

— Не знаю. Что я тут должен делать?

— Откуда мне знать? Рабочие звонят тебе, а не мне.

— Послушай, Ной. Я позвонил тебе потому, что мне нужна помощь, а не для того, чтобы ты предложил мне подумать самому.

— Ты имеешь полномочия руководить этим проектом, не я. Так используй их.

— Хорошо, Ной. Как я понимаю, я сам должен принимать решения.

— Я этого не говорил. Я не говорил, что ты должен сам принимать решения. Ты сказал это.

Дэвид почувствовал, что разговор начинает его раздражать.

— Опять не то? Значит, я не должен принимать сам все решения? Мне показалось, что ты сказал, что поскольку я являюсь руководителем проекта, то имею полномочия?

— Ты являешься руководителем проекта, — повторил Ной. — И у тебя есть власть. Но это отнюдь не значит, что ты должен принимать все решения один. Твои коллеги, твоя команда, тоже хотят участвовать в принятии решений. У них есть определенные мнения, которые следует рассмотреть прежде, чем ты примешь окончательное решение. Оставляя их в стороне от процесса принятия решений, ты не только гасишь их энтузиазм, но и теряешь их ценный жизненный опыт.

— С такими людьми, как Тэд и Салли? Они же способны только жаловаться и причитать. Они же

все время ноют. Я уже представляю себе, как они примутся линчевать меня в конце завтрашнего совещания. От меня останутся только рожки да ножки. Ной, я не могу больше!

— Позволь мне сказать тебе следующее, сынок. Твое стремление сохранять статус-кво больше не работает. Настало время кое-каких изменений прежде, чем дела и в самом деле не выйдут из-под контроля.

Дэвид не ожидал от Ноя такой прямооты суждения.

— Знаешь, Ной, возможно, ты и прав. Если бы мне удалось добиться их участия в решении некоторых из наших нынешних трудностей, то ситуация могла бы измениться к лучшему. Ты прав, а терять мне нечего.

— Единственная вещь, которую тебе придется потерять, это боязнь решиться на это.

— Это ты верно сказал. Их соучастие облегчит мне работу и выгачит их из-за моей спины. Может быть, даже улучшится их боевой дух. Но не мог бы ты подсказать мне, как наладить мой график выполнения работ, снизить затраты и решить проблемы с качеством работ? Хотя бы несколько намеков? — взмолился Дэвид.

— Продолжай думать, сынок, и все придет к тебе.

— Ной, на минутку вопрос из другой оперы. Почему ты мне не раскроешь четвертый секрет?

— А что тут говорить? Ты его уже знаешь!

— Хочешь сказать, что я все время как раз и узнаю его? Мне казалось, что сейчас я учусь умению контролировать.

— Да, ты учишься умению контролировать выполнение хода работ, но ты учился и узнавал четвертый секрет и тогда, когда занимался планированием и организацией. Иногда из-за деревьев не видно леса, — пояснил Ной.

— Ты меня разыгрываешь? Я не верю в это! Я по-прежнему не могу сказать, в чем он состоит.

Ной шумно зевнул.

— Я дам тебе намек, Дэвид. Он не такой явный, как остальные три секрета, но без него проект наверняка провалился бы. Это был бы провал первоклассный, уверяю тебя. И кстати, Дэвид, тебе придется воспользоваться четвертым секретом на завтрашнем совещании.

— Ной, ну не мучай же меня, — взмолился Дэвид. — раскрой мне его сейчас, если он так решающе важен. Ной...

Дэвид услышал знакомый щелчок и положил трубку.

Ладно, я все равно выведу этот проект на дорогу, подумал он. Я заставлю повертеться мою команду. К окончанию проекта они еще захотят, чтобы он продолжался, потому что над ним так хорошо работалось. Даже Тэд и Салли еще будут благодарить меня.

31 Превращайте осложнения в работе в согласованные действия

Все уже собрались, когда Дэвид вошел и сел во главе стола. Вокруг стола, скрестив руки на груди, сидели его помощники с мрачными выражениями на лицах. Тэд сидел спокойно, вертя большими пальцами и тихонько посвистывая.

— Могу я попросить вашего внимания? — начал Дэвид. — Это относится и к вам, Тэд.

— Да, конечно, — ответил Тэд.

— Благодарю. Как вы понимаете, вчерашняя наша встреча никоим образом не была удачной. Некоторые ошибки были допущены и мной. Я хочу, чтобы такая ситуация больше не повторялась. Наш проект — это дело всей команды, и успех не может быть достигнут без сотрудничества всех его участников. Все вы были выбраны в качестве ведущих исполнителей в силу вашего опыта, квалификации и знаний. Я бы хотел подчеркнуть эту основу наших отношений, чтобы мы смогли успешно завершить этот проект.

— Далее, я кратко коснусь нашей повестки дня, — продолжал Дэвид. — У каждого есть ее экземпляр. Вы видите, что мы сегодня будем обсуждать вопросы, связанные с графиком выполнения работ. В данный момент положение с уровнем расходов и качеством работ представляется хорошим. Кроме того, я передаю вам для сведения экземпляры отчетов о состоянии дел.

— А эти отчеты соответствуют положению дел на сегодня? — спросил Тэд.

— Да, — ответил Дэвид. — Они основаны на сведениях, полученных мною от вас на вчерашнем совещании. Начиная с сегодняшнего дня, я буду собирать свежие данные до проведения наших совещаний о текущем состоянии дел, которые мы проводим каждый понедельник. Желательно по пятницам в три часа дня. Но прежде чем перейти к этому, давайте посмотрим, не создает ли такое время трудностей для кого-нибудь из вас. Салли?

— Нет, — ответила Салли.

— Никаких, — повторил Фрэнк.

— В пятницу? Я предпочел бы... — ответил Тэд.

— Я слышала, что он по пятницам куда-то сбегает пораньше, — вставила Салли.

— Не лезьте не в свое дело, а то... — возмутился Тэд.

— Давайте прекратим эту перебранку. Итак, пятница, Тэд?

— Да, пятница, — уступил Тэд. — С большим удовольствием.

— Прекрасно. Я сразу же стану вводить в компьютер данные из ваших рапортов, и все распечатки будут в вашем распоряжении перед нашими встречами по понедельникам, — сказал Дэвид. Он выразительно посмотрел на Тэда. — Это значит, что у нас будет на одно собрание меньше, чем раньше, с тем, чтобы вы и остальные смогли лучше сосредоточиться на выполнении проекта. И я буду заранее давать вам по экземпляру повестки дня на понедельник, чтобы все вы знали, о чем мы будем говорить.

— Ну, вы говорите прямо моими словами, — заметил Тэд.

— Да, не скажешь, что это говорит ученик четвертого класса, — съязвила Салли. — Или ты ходишь в вечернюю школу и не говоришь нам об этом?

— Салли, было бы лучше, если бы ваши замечания касались нашего проекта, — примирительно заметил Дэвид.

— Да кому вы это говорите! — махнул рукой Тэд.

— Это относится и к вам, Тэд, — приказал Дэвид. — Ну, а теперь обратимся к проблемам, связанным с выполнением графика работ. Как я уже сказал, мне нужна ваша помощь, чтобы определить, как нам лучше всего можно исправить отставание сроков выполнения отдельных работ и проекта в целом. Будем мы придерживаться статус-кво, то есть работать как роботы, или придумаем что-нибудь другое?

Салли подняла руку и заговорила:

— Ну, я предлагаю пересмотреть график работ. Это, кажется, будет легче, чем...

— Пересоставить график? — переспросил Тэд. — Да вы шутите! На это потребуется больше времени,

чем мы можем себе позволить. А кроме того, я ведь представил точные данные.

— Мои данные тоже были точные, — ответила Салли.

— И мои тоже, — согласился Фрэнк. — Не думаю, что нам надо переделывать график работ. Еще слишком рано. Но и работать так, как мы работали, тоже нельзя.

— Я с этим согласен, — вставил Дэвид. — Переделывать проект на этом раннем этапе еще неразумно. Есть ли у кого-нибудь какие-либо мысли о том, как исправить положение?

— Я считаю, что нам нужно сконцентрировать свои усилия сначала только на важных задачах и не стараться завершить все, что должно быть закончено к данному моменту времени, — предложил Тэд.

— То есть вы предлагаете сосредоточить все усилия только на задачах, лежащих на критическом пути? — спросил Дэвид.

— Да, вот именно, — ответил Тэд.

— Действительно, это имеет смысл, — сказала Салли, кивая головой. — Это позволит вернуть наши дела снова в рамки принятого графика. Но что же будет с работами, не лежащими на критическом пути?

Фрэнк присоединился к разговору.

— Да, они, конечно, сдвинутся, но у них достаточный люфт. Пока их отставание не заходит за границы имеющегося резерва времени, мы можем не беспокоиться об этих задачах. Мы просто выполним их попутно.

— А какие еще могут быть решения? Давайте напряжем наши мозги, — сказал Дэвид.

— Мы можем предложить рабочим поработать сверхурочно, — заметила Салли. — Или добавить в нашу команду дополнительных рабочих на полный рабочий день. Или нанять на неполный рабочий день опытных людей. Я хочу сказать — консультантов. Или использовать внешний источник.

— Что значит «использовать внешний источник»? — спросил Фрэнк.

— Это модное сейчас выражение, означающее нанять кого-нибудь со стороны, чтобы сделать работу, для которой у нас не хватает необходимой квалификации. Но я уже не уверена, что...

— Все это хорошие мысли, но мне не хотелось бы выйти за пределы бюджета, — прервал ее Дэвид. — Это непрактично. Работа сверхурочно и найм большего числа работников означает более высокие расценки, а привлечение консультантов тоже увеличит общую стоимость оплаты труда.

— Мы можем снизить качество нашей работы. Кажется, оно здесь и без того не слишком велико, — предложил Тэд. — Тогда работа пойдет быстрее.

— Разве может стать еще ниже качество работы твоих людей, Тэд? — съязвила Салли.

Тэд покраснел и схватил со стола карандаш.

— Салли, видишь этот карандаш? Знаешь, куда ты... Дэвид уже устал от этих стычек.

— Прекратите это! Вы оба! Называете себя профессионалами, так ведите себя, как профессионалы. — Он сделал глубокий вдох, чтобы вернуть самообладание. — Снижение качества работы приведет к единственному результату — к необходимости в массе работы по исправлениям и переделкам — и принесет нам новые проблемы юридического характера. Можете вы представить себе, что произойдет, если перестать чистить клетки полностью? Болезни животных, которые быстро распространятся? Счета ветеринаров, которые поступят в администрацию зоопарка?

— Кажется, лучшим выходом для нас будет концентрация усилий на задачах, находящихся на критическом пути, — заявил Фрэнк. — Я могу придумать еще только одно альтернативное решение, которое может поправить наше отставание от графика работ.

— И что же это? — спросил Дэвид.

— Улучшение связи между всеми нами, — посоветовал Фрэнк. — Моим рабочим надо знать, когда рабочие Тэда закончат выполнение своих задач. То же относится и к Салли. Иногда получается так, что мы узнаем о том, что выполнено, только день или два спустя. Разве это коммуникация? Это ужас. А как, ребята, насчет того, чтобы позвонить мне заранее по телефону? Когда вы заканчиваете какую-нибудь работу, которая позволяет моим ребятам начать очередную свою, разве нельзя позвонить мне? А кроме того, мы часто проявляем небрежность. Решено, мы начинаем звонить вам.

— Конечно, — поддержала его Салли.

— Правильно! Я просто не понимал, что происходит. Думаю, каждый был слишком занят наведением порядка на своем участке работы, — сказал Тэд.

— Прекрасно. Сегодня мы очень здорово продвинулись, — порадовался Дэвид. — Есть ли еще что-нибудь, что мы могли бы обсудить сегодня?

Все покачали головой.

— Тогда встретимся в следующий понедельник. И помните, мой кабинет всегда открыт для каждого. Я буду здесь в пятницу в три часа дня, чтобы собрать данные о выполнении работ, и оставляю каждому экземпляр повестки дня. Постарайтесь, — бросил Дэвид, стремительно выходя из комнаты для совещаний.

Получилось, подумал он. Откровенное и конструктивное совещание. Ной, ты — величайший!

32 График, бюджет и качество могут быть краеугольными камнями Золотого треугольника или Бермудского треугольника

Сидя за своим столом, Дэвид протянул руку к телефону. Ему не терпелось сообщить Ною, как хорошо он действовал, и получить от него четвертый секрет.

— Ной, это я.

— Привет, Я! Что случилось на этот раз?

— Ничего не случилось.

— Значит, это просто светский звонок?

— Я звоню тебе просто, чтобы сообщить, что мое собрание прошло прекрасно. Мы обсудили возможные способы исправления нарушенного графика выполнения работ. Собрание оказалось очень продуктивным.

— Рад за тебя, Дэвид. Такую новость приятно слышать. А как вел себя дуэлирующий дуэт?

— Ты имеешь в виду Тэда и Салли? — спросил Дэвид, не ожидая подтверждения. — Ну, можешь быть уверен, я приручил Тэда. И Салли тоже. Я дал им понять, что мне категорически не нравятся их постоянные ссоры. После того как я расчистил сцену от ерунды, которую они развели, оба они предложили конструктивные подходы, чтобы исправить наше отставание утвержденного графика.

— А Фрэнк?

— Фрэнк тоже внес несколько разумных предложений. Он отметил необходимость улучшения обмена информацией между участками. Команда предложила способ преодоления и этого камня преткновения.

— Хорошо, хорошо. А как продвигается план преодоления непредвиденных обстоятельств?

Дэвид хмыкнул.

— Да, Ной, сейчас я занимаюсь обновлением наших планов преодоления непредвиденных обстоятельств применительно к проблеме соблюдения графика работ. Когда эта часть будет закончена, мы будем знать, как справиться со связанными с графиком будущими проблемами с относительной легкостью.

— Давай-ка вернемся к нашим баранам. Я имею в виду денежки.

— С бюджетом нет никаких проблем, — уверенно заявил Дэвид

— В самом деле?

Этот вопрос заставил Дэвида еще раз подумать о бюджете.

— Ну да. Нормально. Верно. По крайней мере, в данный момент.

— Значит, и с качеством все о'кей?

— Все в порядке и с качеством. — И опять же Дэвиду пришлось уточнить: — По крайней мере, сейчас.

— Мне кажется, что ты запаниковал, думая, что график, бюджет и качество работ не в порядке. Теперь, вроде бы, ты восстановил уверенность в себе. Так и действуй!

— Ной, я хочу, наконец, узнать четвертый секрет, — попросил Дэвид. — Ты должен сказать его мне. Я планирую, организую и контролирую проект. Что еще я должен делать? Пожалуйста, мне надо это знать. Скоро нас должен посетить Крэйг Гутенхайм. Может быть, четвертый секрет поможет мне поладить с ним. И я смогу лучше руководить проектом.

Ной шумно вздохнул.

— Ты уже использовал этот секрет на последнем совещании, когда все вы распались докрасна. Я сказал тебе, что это будет. И тебе это удалось. Так чего же тебе от меня надо?

— Послушай, Ной. Я знаю, ты говорил мне о том, что уже открыл мне этот секрет. Но я никак не могу сообразить, в чем он состоит.

— Это придет к тебе. Даже уже пришло. Почешка в затылке.

— Значит, я уже воспользовался им? И говоришь, даже успешно? На совещании по состоянию дел? А? Я все еще никак не могу сформулировать его.

— Ты как раз подходишь к этому, — сказал Ной, смеиваясь.

— Что ты этим хочешь сказать? Как это я подхожу к этому? Ты мне сказал, что я уже знаю его. А я тебе говорю, что не знаю! — воскликнул Дэвид.

— Нет, знаешь.

— Нет, не знаю!

Дэвид с досадой услышал в трубке щелчок, уже такой знакомый.

Не понимаю я этого деда, подумал он. Иногда мне кажется, что он считает, что я должен вести этот проект совершенно самостоятельно. Дает мне нужную информацию и затем оставляет висеть в воздухе. Чудак. Говорит абсолютную бессмыслицу, и все же иногда в ней оказывается глубокий смысл, хотя и кажется, что не видно никакого смысла!

33 Иногда не помогают и планы-графики

Крэйг Гутенхайм прошел в комнату для совещаний вслед за Дэвидом, чтобы посмотреть демонстрационную стену. Харрисон Фарнсворт встал рядом с ними.

— Сэр, вот здесь ввешен график выполнения работ, — сказал Дэвид, указывая на стену. — Это часть полной диаграммы, соответствующая задачам самого высокого уровня. Если

хотите, вы можете узнать все подробности, посмотрев на сетевой график работ, вывешенный непосредственно под первой диаграммой — вот здесь.

— Эта полосовая диаграмма мало что мне говорит, — заметил Гуттенхайм. — Она только показывает, когда каждая из работ начинается и завершается. Впрочем, я вижу, что некоторые полосы на ней закрашены. Что это означает?

— Верно, некоторые закрашены, — согласился Дэвид. — Закрашенная часть полос означает, что соответствующая работа начата, а также процент выполнения.

— А что показывают полностью закрашенные полосы?

Дэвид улыбнулся и ответил:

— Эти работы закончены на все 100 процентов.

— Как вы можете видеть, сэр, проект продвигается весьма успешно, — вернул Харрисон.

— Я должен сделать некоторую оговорку в отношении последнего замечания, сэр, — заметил Дэвид.

— Да? — спросил Гуттенхайм.

— Некоторые из работ, находящихся на критическом пути, — вот здесь на сетевом графике — выполняются с отставанием от первоначального графика.

— Что это означает? — спросил Гуттенхайм, вынимая из кармана желтый шелковый платок и вытирая им лоб.

— Это означает, что мы несколько отстаем от плана, — пояснил Дэвид. — Иначе говоря, если мы будем продолжать в таком же темпе, то не успеем завершить проект к предписанной вами дате. — Его палец остановился на последней задаче сетевого графика.

— Но вы уже приняли меры, чтобы исправить это положение, верно? — спросил Гуттенхайм.

Дэвид заметил, что Харрисон кивает головой, подсаживая молодому руководителю проекта, как нужно ответить.

— Да, так. На нашем последнем совещании, посвященном текущему состоянию работ, мы разработали способы, которые помогут нам снова выйти на запланированные сроки. Я уверен, и мои коллеги тоже, что мы вернемся к плановым срокам к следующему совещанию, то есть через неделю, — отrapоровал Дэвид.

— Расскажите мистеру Гуттенхайму о выполнении сметы, — приказал Харрисон.

— Да, о смете. Это мой следующий вопрос, — кивнул Гуттенхайм.

— Я рад, что вы затронули этот вопрос, — ответил Дэвид. — Давайте перейдем сюда, чтобы вы могли увидеть отчет о выполнении бюджета. Он тоже вывешен здесь на стене. — И он подвел своих спутников к отчету. — Мы находимся как раз в рамках того, что предполагалось израсходовать. То, что было к предыдущему отчетному совещанию практически израсходовано, не выходит за пределы запланированных величин.

— Я ведь очень пристально слежу за всеми потраченными деньгами, верно, Дэвид? — отметил Харрисон.

— Да, сэр, это верно, — подтвердил Дэвид.

— Очень хорошо. А теперь объясните мне, что еще вывешено на этой стене? — спросил Гуттенхайм, широким жестом обведя стену.

— Что ж, вот здесь вывешена организационная карта. Она показывает мне как руководителю проекта, кто перед кем отчитывается: мои помощники отчитываются передо мной, а их персонал — перед ними, — стал объяснять Дэвид.

— Я что-то не вижу на этой карте себя. А где же я на ней показан? — недовольно спросил Харрисон. Дэвид внимательно осмотрел карту.

— Извините, сэр. Небольшой недосмотр. Я переделаю эту карту, чтобы показать, что я отчитываюсь перед вами.

— Благодарю, — ледяным тоном ответил Харрисон.
 — А что вот это? — поинтересовался Гуттенхайм.
 — Это распечатка схемы организационной структуры работ. Здесь перечислены все задачи и подзадачи, которые должны быть выполнены для завершения проекта.

— А это?

— Это копия заявления о взаимопонимании. Она вывешена, чтобы каждый мог освежить в памяти, какова цель проекта, что должно быть достигнуто и с какими параметрами, — ответил Дэвид.

— Вижу, — сказал Гуттенхайм. — А что это за карта?

— Это план зоопарка, — выпалил Харрисон. — Это была моя идея.

— О-о, неужели? — усмехнулся Гуттенхайм.

— Да, — подтвердил Дэвид, пытаясь сгладить потенциальную трещину между собой и боссом. — Она помогает нам решать проблемы коммуникации, показывая, что где находится.

— А это? — и Гуттенхайм показал на правый нижний угол стены.

— А это раздел «Разное», где вывешиваются все отчеты о состоянии отдельных работ, а также о выполнении задач и бюджета и другие документы, на которые все участники проекта могут взглянуть в любое время.

Гуттенхайм отступил от стены на несколько шагов, чтобы увидеть ее в целом.

— Эта стена очень интересна. Вы называете ее демонстрационной стеной? Что ж, теперь я вижу, почему. Не примите это за шпильку.

Дэвид был доволен произведенным впечатлением.

— Когда мы проводим здесь совещания по анализу состояния дел, мы можем с ее помощью ссылаться на разные части плана работ и решать все возникающие трудности.

— Вы, джентльмены, проделали немалую работу. Я под большим впечатлением. Я позвоню своему семейству и доложу им, что у вас, господа, все под должным контролем, — сказал Гуттенхайм.

— Благодарю вас, сэр, — ответил Дэвид.

Харрисон благосклонно кивнул.

— Прекрасно. Я буду бдительно наблюдать, чтобы все делалось, как надо, в ваших интересах, сэр.

— Да, займитесь этим, — ответил Гуттенхайм. — Однако я должен идти, — и он вышел из комнаты для совещаний.

Фарнсворт повернулся к Дэвиду и сказал:

— Мистер Гуттенхайм — я хочу сказать, Крэйг — искренен, когда говорит, что мы проделали прекрасную работу. Думаю, мы можем гордиться тем, как мы работаем.

— Не знаю, что бы я и делал без вашего руководства, — притворившись искренним, ответил Дэвид, выходя вслед за Гуттенхаймом. Закрывая за собой дверь, за которой остался Харрисон, он улыбнулся.

— Ты уверен, Тэдди? — спросила Салли.

Тэд наставил на нее палец.

— Хорошенько запомните — в один прекрасный день я могу стать вашим боссом. Так что будьте начеку.

— Тэд, ты, должно быть, чего-то накурился, — усмехнулась Салли.

— Послушайте, перестаньте. Пожалуйста, — взмолился Фрэнк.

— Благодарю вас, Фрэнк, — сказал Дэвид, приятно удивленный его решительностью. — Давайте вернемся к нашим делам, все. Теперь мы можем продолжать работать согласно графику, не сосредотачиваясь исключительно на задачах, лежащих на критическом пути. Прошу взглянуть на отчет об исполнении бюджета.

— Вот это да! — воскликнул Тэд.

— О, Господи! — вскрикнула Салли.

— Не могу поверить! — сказал Фрэнк.

— А я верю. Оценка стоимости проекта — при условии, что мы будем продолжать работу в прежнем темпе, — выше, чем мы можем себе позволить. Нужно что-то предпринять. Салли, есть какие-нибудь идеи? — спросил Дэвид.

— Сократить численность персонала, — предложила Салли.

— Это не поможет. Я уже исчерпал все свои ресурсы, — возразил Тэд.

— Я тоже. Это непрактично, — добавил Фрэнк.

— Согласен. А что если для ручной работы мы используем менее дорогих временных работников? — спросил Дэвид. — На этом мы смогли бы сэкономить.

— Да, я мог бы пойти на это, — подумав, согласился Фрэнк. — Я слышал, что есть одна фирма, которая берет меньше, а репутация у нее хорошая.

— Тогда почему же мы не использовали их раньше? — спросил Тэд.

34 **Подчеркивайте достижения, но не игнорируйте неудачи**

Руководители команды уселись вокруг стола, и Дэвид открыл совещание.

— Я получил накануне от каждого из вас отчет о выполнении работ, и последний вариант сетевого графика, который вы держите в руках, отражает их. Как вы понимаете, мы опять будем обсуждать график выполнения работ.

— Я знаю, поэтому я здесь, — сказал Тэд.

— Потому что мы многие годы использовали одних и тех же уже имеющихся рабочих. В этом все дело, — ответил Фрэнк. — Это было удобно, но дороговато.

— Тогда почему бы нам не перейти на это прямо сейчас? — сказал Дэвид.

— Совсем неплохо бы, — поддержал его Фрэнк.

— Раз уж мы говорим о стоимости работ, то думаю, что мы могли бы арендовать и машины по более разумным ценам, чтобы сносить клетки и здания, а также убирать обломки, — предложил Тэд. — Фирма, у которой мы берем напрокат машины, берет слишком много и часто предоставляет их несвоевременно. Кажется, я знаю фирму получше.

— Пожалуйста, Тэд, обратитесь к ней сразу же. Что еще мы можем сделать? — спросил Дэвид.

— Мы можем сократить сверхурочные работы, — предложила Салли. — Некоторые из нас, и я в том числе, работаем больше восьми часов в день.

— Разве это было необходимо для того, чем вы занимались? — спросил Дэвид.

— Да, это было необходимо, чтобы ликвидировать отставание работ от принятого графика, — объяснила Салли. — Кроме того, нам еще предстоит некоторое время работать сверхурочно.

— Нам тоже, — согласился Фрэнк.

— То же самое и в моей группе, — сказал Тэд.

— В таком случае я предлагаю прекратить сверхурочные работы, кроме тех, что находятся на критическом пути, — сказал Дэвид. — Согласны?

— Да, имеет смысл, — закивал Тэд. — Некоторые из моих людей выполняют задачи, лежащие на критическом пути, во время официального рабочего дня, а остальные работы выполняют вечером. То есть это было до того, как мы вдруг сильно отстали от плановых сроков.

— Так же было и у меня, — подтвердил Фрэнк.

— Тогда давайте на все оставшееся время прекратим сверхурочные работы для всех задач, не лежащих на критическом пути, — приказал Дэвид. — Есть еще какие-нибудь мысли?

— Да. Я заметила, что у нас повсюду стоит много взятых напрокат машин и оборудования, которые не используются, — сказала Салли.

Тэд стукнул кулаком об стол.

— Чепуха!

— Нет, не чепуха, — возразила Салли. — Я видела стоящие без дела грузовики и экскаваторы. И не время от времени.

— Неужели? — удивился Дэвид. — С этим тоже надо покончить. Если что-либо не используется, значит надо вернуть его. Стоимость аренды машин увеличивает наши издержки, особенно если они не используются целыми днями подряд. Хорошо. Есть еще предложения?

— Может быть, мы могли бы немного потратить, чтобы сберечь больше денег? — высказал парадоксальную мысль Фрэнк.

— Да-а? — спросил Дэвид.

— Именно это я многие годы говорю своему мужу, — прокомментировала Салли.

— Бедняга, — усмехнулся Тэд.

— Пожалуйста, сдерживайтесь, — заметил Дэвид, обернувшись на Тэда и Салли. — Так в чем же ваша мысль, Фрэнк?

Фрэнк кашлянул и сказал:

— Я предлагаю, чтобы мы взяли напрокат, в расрочку или просто купили какие-нибудь переговорные устройства, сотовые телефоны или пейджеры для некоторых членов команды, работающих на площадках зоопарка.

— Некоторые из моих людей тратят половину своего рабочего времени на беготню в административное зда-

ние за инструментом или для ответов на разные вопросы, — продолжал Фрэнк. — Имея переносное устройство связи, они могли бы просто набрать нужный номер вместо того, чтобы бегать туда-сюда. Кроме того, нужно назначить специального человека, который доставлял бы им нужные инструменты. Мы можем завершить большую часть задач за более короткое время и даже снизить трудозатраты, поскольку над выполнением задач будет трудиться меньшее количество людей. В конце концов, мы сможем рационализировать наши действия.

— Любопытная идея, Фрэнк. Ну, что вы об этом думаете, коллеги? — спросил Дэвид.

— Многие из моих рабочих сталкиваются с той же проблемой, — сказал Тэд.

— Ага, мои тоже, — добавила Салли.

— Давайте возьмемся за это дело. Подайте мне свои заявки на устройства связи к следующему совещанию, и я рассчитаю их стоимость. Мы вместе сделаем калькуляцию, выберем наилучший вариант и сразу закупим их. Я постараюсь выполнить ваш заказ быстро, так что мы получим эти устройства довольно скоро, — подвел итог Дэвид. — Есть еще какие-нибудь идеи? Вопросы? Замечания?

Ответом было отрицательное покачивание головами.

— Прекрасно. Увидимся на следующем совещании, — сказал Дэвид, собрал свои бумаги и направился к выходу. Хотя совещание показалось ему успешным, его все же беспокоила одна давно назревшая проблема. Он знал, что должен действовать очень быстро, иначе проект либо не будет выполнен в срок, либо он не уложится в смету.

35 Избегание конфликтов ведет к конфликтам

Дэвид протянул руку к телефону, чтобы позвонить тому, с кем разговаривал уже много раз.

— Ной, это опять я. Мне надо поговорить с тобой.

Ответил голос, который он сразу же узнал.

— Сейчас семь часов вечера. Хотя это не так поздно, как в прошлый раз, но все же...

— Я знаю, что сейчас семь часов вечера, но у меня возникла проблема, — настаивал Дэвид.

— Как будто у всех нас их нет. Ладно, мы ведь уже давненько не разговаривали, — смилостивился Ной.

— Спасибо. Это проблема из серьезных. Она угрожает сорвать весь мой проект.

— Позволь мне отгадать. Ваш график не выполняется... в следующей декаде... и ты не...

— Нет, это не связано с выполнением графика. И кажется, что наш перерасход сметы тоже под контролем, — объяснил Дэвид. — Нет, это другая проблема. Такая, что мне хочется куда-нибудь сбежать от нее.

— Я знаю, в чем она.

— Не может быть.

— Конечно, знаю. Это то, что склонны игнорировать все начинающие руководители проекта, но только себе во вред.

— И ты знаешь, в чем она заключается? Ной, ну ради моего любопытства, поделись со мной.

— Боевой дух группы, — выпалил Ной. — У тебя проблемы нравственного порядка. И я подозреваю, что главными виновниками являются Тэд и Салли.

— Детектив Ной, ты попал в самую точку! И как только ты мог угадать?

— Я понял это, когда подслушивал ваш разговор на моем первом совещании по текущему состоянию работ. Дэвид вздохнул.

— Я пробовал игнорировать эту проблему, но их отношения становятся с каждым днем все хуже и хуже. Просто невыносимо видеть это. Их перебранки на совещаниях становятся все более частыми и шумными. Доходит до оскорблений. И я знаю, что это влияет на выполнение проекта. Но что я могу тут поделать?

— Ты сделал правильный первый шаг. А это значит, ты признал, что проблема существует и ее нельзя игнорировать.

— Ладно, итак, я знаю, что проблема существует, и я хочу ее решить, — сказал Дэвид. — А дальше что?

— Так реши ее.

— И это — следующий шаг? Решить ее? — спросил Дэвид.

— Большинство руководителей проектов делают вид, что проблема как-то сама собой уладится, поэтому никак не реагируют на нее.

— А дальше?

— А дальше обстановка становится все хуже и хуже. Сделай шаг назад и проанализируй ситуацию. Только так ты сможешь оставаться объективным относительно происходящего.

— Отступить и проанализировать ситуацию? — повторил Дэвид. Прошло несколько секунд, после чего он заговорил снова. — Ладно. Я вижу, что когда Тэд говорит что-нибудь, Салли делает какое-нибудь глумливое замечание. Так, может, во всем виновата Салли?

— Здесь нет ничьей вины, — поправил его Ной. — Возложить на нее вину значит еще больше усилить напряжение. Найди более позитивный подход.

— Значит, ты хочешь сказать, что я должен исследовать источник возникновения проблемы, а не искать ее виновника, — сказал Дэвид. — Пожалуй. Я все же помню, что именно Тэд пытался острить в самом начале, а не Салли. Ты прав. Дело не так просто, чтобы можно было уладить его, просто указав на кого-то. Здесь нет белого и черного, а только оттенки серого. Ладно, какой должен быть следующий шаг?

— Я сдаюсь. Так какой должен быть следующий шаг?

— Хорошо, я подумаю, — согласился Дэвид. — Я встречу с Салли и Тэдом по отдельности и выясню их точку зрения на эту историю.

— Есть определенные выгоды от встреч один на один. Никто из посторонних не будет тебе мешать. И ты получаешь пользу, разделяя мысли и чувства

собеседника, и достигаешь душевной близости, которую нельзя достигнуть путем группового усилия, — объяснил Ной.

— Есть еще что-нибудь, что я должен сделать?

— Я скажу тебе, что надо сделать. Проведи свои беседы, позвони мне, и, может быть, мы встретимся, чтобы обсудить результаты. Кроме того, мы уже давненько не виделись.

— Ладно, завтра утром я в первую очередь встречаюсь с каждым из них. Может быть, придешь?

— Нет. Действуй самостоятельно. Ты уже большой мальчик.

Дэвид услышал в телефонной трубке щелчок.

Хотел задать ему еще один вопрос, подумал Дэвид. В чем же состоит четвертый секрет? Все, что мне надо, так это немного понимания и некоторое руководство. Может быть, в следующий раз?

36 **Вы сегодня разговаривали с кем-нибудь или только давали указания?**

Салли вошла в комнату для совещаний впереди Дэвида. Они сели рядом. Дэвид намеренно сел рядом с ней, а не напротив, чтобы избежать атмосферы столкновения.

— Салли, я рад, что представилась возможность поговорить.

— Должно быть, случилось что-то важное, — заметила она. — Мы с вами разговариваем, в сущности, в первый раз.

— Да, с тех пор, как мы начали этот проект, тут стало, как в сумасшедшем доме.

— Именно так, Дэвид. Кажется, все пошло вверх дном.

Дэвид пожал плечами.

— Я хочу вам сказать, Салли, что очень высоко ценю ту работу, которую делаете вы и ваши сотрудники. Я думаю, что с самой первой недели работы по проекту все задачи, за которые отвечали вы и ваши люди, не отстали от графика работ. И кроме того, вы работали строго в рамках бюджета. Прекрасная работа.

— Благодарю вас. Итак, в чем причина нашей встречи?

Дэвид вздохнул и затем заговорил:

— Ну что ж, между вами и одним из членов команды произошел конфликт, который угрожает исполнению в срок всего проекта.

— Да?

— Ну ладно, Салли, вы знаете, о ком я говорю.

— Тэд?

Он кивнул головой.

— Верно, это Тэд. На каждом нашем совещании вы двое начинаете ссориться и кидаетесь друг на друга, словно разъяренные пит-терьеры. В результате наше совещание превращается в турнир острословия вместо осмысленного обмена мнениями. Этот конфликт поднимает уровень напряженности в нашем коллективе до такой степени, что часто становится невозможно вести конструктивную дискуссию. Я бы хотел, чтобы это как-то прекратилось.

— Ну, если вы думаете, что это я начинаю ссору, то лучше дважды подумайте над этим, — сказала Салли, и голос ее зазвенел от обиды.

— Салли, я же никого не обвиняю, — заверил ее Дэвид. — Я просто хочу найти причину возникновения этой проблемы до того, как она реально помеша-

ет нам закончить проект в срок. Пожалуйста. Мне нужна ваша поддержка.

— Вы ее и получаете. Вы только что сказали, что наша группа работает прекрасно. Пока мы сдаем все работы вовремя, какое вам дело до наших отношений с Тэдом?

— Есть дело, потому что они влияют на работу остальных членов команды, вот какое. Мы являемся частью одной команды. Нам нужно работать вместе, чтобы выполнить проект вовремя и с удовлетворительным качеством. Разве вы не хотите, чтобы мы достигли этого, а?

— Конечно, хочу.

— Ладно, тогда скажите мне, почему вы и Тэд так часто ссоритесь? Будьте уверены, что я буду рассматривать все, о чем мы с вами сейчас говорим, как дело строжайшей конфиденциальности, — заверил ее Дэвид.

Салли села поудобнее и глубоко вздохнула.

— Ладно, чтоб вы знали, Тэд все время отпускает в мой адрес замечания сексуального характера, а мне это не нравится. Я знаю от коллег, что он считает, что я оказалась в моем статусе только потому, что я женщина. А еще его распалает то, что я на одиннадцать лет моложе его.

— Есть еще какие-нибудь причины? — спросил Дэвид.

— Да, — продолжала Салли. — Он думает, что моя группа получает все самое лучшее оборудование и более выгодные задания, чем другие группы. На самом деле, у нас такое же количество работников, как и у него, и у них примерно такая же квалификация. Он тоже подписал матрицу распределения ответственности. И он мог бы уже тогда возразить что-нибудь. И есть еще одно, последнее.

— Что же это?

— Он думает, что мы с вами сговорились против него. На днях он сказал это одному моему другу.

— Сговорились против него? — изумился Дэвид. Это он услышал в первый раз. — Не понимаю.

— Ну, ему казалось, что именно его должны были назначить руководителем проекта. А еще он считает, что и я заинтересована в получении этой должности, чего на самом деле нет. Мне говорили, что он верит, что вы хотите уйти еще до окончания проекта, и тогда либо он, либо я займем эту должность.

Дэвид откинулся на спинку стула.

— Я не уйду, если только мне не предложат уйти. И не похоже, чтобы это произошло. А что до замены, то если возникнет необходимость в чем-то подобном, то нет никакой гарантии относительно того, кто займет мое место. Это полностью зависит от моего босса. Так что давайте закончим наш разговор на этом. А еще я хочу поблагодарить вас за искреннее разъяснение разногласий между вами и Тэдом. Обещаю вам, что все, что вы мне рассказали, я сохраню в тайне. Надеюсь, что вы окажетесь выше этих разногласий. — Он посмотрел ей прямо в глаза. — Вы сможете?

— Ну, и он ведь тоже должен захотеть этого.

Дэвид встал со стула, за ним встала и Салли, и они направились к выходу.

— Еще раз спасибо за вашу искренность, — сказал он. — Я знаю, что смогу рассчитывать на вашу поддержку на следующем нашем совещании.

После того как Салли ушла, Дэвид направился к кабинету Тэда.

37 **Поощряйте людей сиять от радости, а не рыдать от огорчения**

Дэвид постучал по стеклянной двери кабинета.

— Тэд? Найдется минутка?

— Да, конечно, — ответил Тэд. Он с головой зарылся в кипу бумаг.

— Я как раз хотел поговорить с вами кое о чем. Я считаю, что это серьезная проблема, — сказал Дэвид. Он обратил внимание, что Тэд продолжал работать, не поднимая головы.

— Ну, что ж, садитесь, — пригласил его Тэд, продолжая работать над каким-то документом.

Дэвид заговорил:

— Прежде всего, я хотел бы заметить, что вы и ваши помощники делаете отличную работу.

Тэд прервался и взглянул на Дэвида.

— Они всегда так работают. Ну, так что?

— Я сказал это от души.

— Ну да, и я тоже. А теперь скажите мне вашу плохую новость, чтобы я смог опять заняться проектом.

— Да все в порядке, Тэд, — сказал Дэвид, подвигаясь на стуле так, чтобы можно было смотреть в лицо Тэда. — Я буду с вами откровенен. Что вы имеете против меня? Давайте выясним это сразу, за этим столом.

Тэд откинулся на спинку стула и покачал головой.

— Нет, нет, нет. Против вас у меня нет ничего.

— Тогда откуда же у вас это постоянное негативное отношение?

Тэд пожал плечами.

— Негативное отношение? Где? Когда?

— Да хоть сейчас. Да и на совещаниях топ-менеджеров проекта. Откровенно говоря, Тэд, я устал от этого. Да и другие тоже.

— Ладно, ладно, — пожал плечами Тэд. — Да, признаю, что бываю не очень приятен.

— Почему?

— Почему? Ну, во-первых, я хотел получить эту работу, которую отдали вам.

Да уж, откровеннее и нельзя быть, подумал Дэвид.

— Тэд, я знаю, что в прошлом вы были руководителем проекта.

— Да.

— И это дало вам огромный опыт и знания, которые оказываются очень полезны для успеха этого проекта, верно? — спросил Дэвид.

— Да.

— Тогда имеет огромное значение для всех нас ваша поддержка и готовность к сотрудничеству.

— Но мои люди поработали хорошо. Мы выполнили в срок большую часть наших работ.

— С этим я не спорю, — заверил его Дэвид. — Но важен дух того, как это все делается. Между вами и Салли, а также между вашими рабочими и ее пролегла глубокая трещина.

— В самом деле?

— Перестаньте, Тэд. Вы прекрасно знаете, что эта трещина в отношениях существует, — сказал Дэвид с улыбкой. — И ее надо закрыть. Сейчас. Восемьдесят процентов тех задач, которые лежат на критическом пути, — это задачи, выполняемые вашими людьми, и половина их требует согласованного участия людей Салли.

Тэд кивнул.

— Вы правы. Ее надо закрыть. Но и другая сторона тоже должна сделать усилие. Вы знаете женщин. Нельзя с ними жить и нельзя перестрелять их.

— Постойте-ка минутку, Тэд. Именно такие замечания делают эту трещину все шире и глубже. Вы делаете подобные замечания даже на наших совещаниях. И они злят Салли.

— Выявляют в ней настоящую женщину.

— Вызывают ее гнев, если сказать точнее. Это надо прекратить. Прямо сейчас. Сможете вы дать мне слово, что этого больше не будет? — спросил Дэвид, глядя прямо в глаза Тэду.

Тэд глубоко вздохнул.

— Ладно. Признаю, что немного подкапывался под нее. Больше не стану.

— Ну, вот и хорошо, — сказал Дэвид, улыбаясь.

Тэд поднял вверх руку палец.

— Но если она хочет, чтобы с ней обращались на равных, то пусть она работает на тех же условиях, что и мои люди.

— Что вы этим хотите сказать?

Тэд объяснил.

— Я хочу сказать, что мои люди тоже должны иметь возможность использовать машины того же качества, что и Салли и ее рабочие. Наше оборудование технологически устарело и, как правило, находится в неудовлетворительном техническом состоянии. От этого мои люди каждый раз злятся, и я не могу винить их.

— Понимаю. Я не знал об этом, но я разберусь. А что еще вас беспокоит, Тэд?

— Да ничего такого, о чем стоило бы говорить. Знаете, я не хочу показаться сквальгой, но я тоже здесь имею право на свою долю благосостояния.

Дэвид сделал усилие, чтобы его тон не казался просьбой:

— Я был бы рад, чтобы вы с Салли уладили ваши расхождения. Не ради меня, а ради успеха нашего проекта. И наш разговор останется строго конфиденциальным. Я не заинтересован в том, чтобы другие узнали, о чем мы с вами тут говорили. Мне кажется, что теперь, когда вы высказали мне свои чувства, мне будет легче вести нашу команду к успеху.

— Понимаю.

— Итак, в свете нашего разговора, я бы хотел увидеть изменение в вашем отношении к проекту и Салли уже на следующем нашем совещании по состоянию дел. Договорились? — спросил Дэвид.

— Конечно.

— Вот и прекрасно. Спасибо за откровенность, — сказал Дэвид и протянул руку. В первый раз он почувствовал твердое рукопожатие Тэда. — Продолжайте же работать, как вы умеете. Увидимся на следующем совещании.

И Дэвид вышел из кабинета Тэда.

38
**Вам нужны и те,
кто указывает на проблему,
и те, кто ее решает**

Тэд, Салли, Фрэнк и Дэвид сидели вокруг стола в зале для совещаний. Дэвид вставил в проектор экземпляр повестки дня. Еще до совещания каждый из присутствующих получил для предварительного ознакомления по экземпляру.

— Первый по важности вопрос, который мы должны рассмотреть, это график выпол-

нения работ. Как все могут видеть, мы — на основании ваших новых данных — несколько сдвинули весь оставшийся критический путь. А это означает, что мы отстаем со сдачей всего проекта, когда нам осталось всего два месяца работы, — отметил Дэвид. — Тэд, у вас есть какие-нибудь замечания, касающиеся работ, выполняемых вашей группой?

Тэд ответил — довольно мягко:

— Отстали только две задачи, находящиеся на критическом пути. Я...

— Я должна тут кое-что заметить, — вдруг вмешалась Салли.

Ну, держись, малыш, сейчас начнется фейерверк, подумал Дэвид.

— Да, пожалуйста.

— Отставание на этих работах, о которых сказал Тэд, нельзя отнести на счет работы Тэда и его группы, — сказала Салли. — Мои люди не сумели доставить нужные машины, когда группа Тэда нуждалась в них.

Тэд улыбнулся и сказал:

— Ну, будь я...

— Почему? Почему они не смогли вовремя доставить эти машины? — спросил Дэвид, несколько удивленный.

Салли объяснила.

— Ну, двое рабочих, которые работали с ними, подумали, что их надо вернуть агентству проката. И только после того как их вернули, они заглянули в наряд и поняли, что машины, оказывается, надо передать в группу Тэда. Извините, Тэд. Приношу свои...

— Вы... Не за что тут извиняться, Салли. Впрочем, надо было кому-нибудь уведомить меня или моих людей, — сказал Тэд.

— Мои люди боялись вашего гнева, так что, я думаю, они сделали вид, что забыли проинформировать меня об этом. Я только сегодня утром узнала об

этом деле и как следует отчитала их за это. Уверю вас, Тэд, что такого больше не повторится, — сказала Салли с улыбкой.

— Сдается мне, что вы держите этот пункт под контролем, — засиял ей ответной улыбкой Тэд.

Дэвид постарался не упустить этот момент. Поэтому он тоже улыбнулся и поглядел на Фрэнка.

— Фрэнк, у вас будут какие-нибудь замечания о состоянии ваших работ? Похоже, что у вас тоже отстают несколько работ, из них две находятся на критическом пути.

Фрэнк ответил с угрюмым видом:

— У меня есть кое-какие проблемы, связанные с текучестью кадров. Трое рабочих вручили мне двухнедельные извещения, найдя работу в других местах. А кроме того, как вы знаете, люди все больше нервничают по мере того, как мы приближаемся к завершению проекта. Большинство боятся, что останутся без работы. Они сомневаются в реальности обещания Гутгенхайма предоставить им работу в одной из его фирм.

— Я опасался этого, — заметил Дэвид. — А вы, Салли? Можете как-то пояснить состояние ваших дел?

— У меня те же трудности, что и у Фрэнка. Люди нервничают. Хотя никто из моих людей пока не покинул наш корабль, я знаю, что, по крайней мере, один человек ищет работу, — ответила Салли. — Вы знаете, что половина моих людей работает на выполнении задач, лежащих на критическом пути. Думаю, что мне придется нанять временных рабочих, чтобы закончить оставшуюся часть моих работ.

— Могу помочь решить эту проблему, — вмешался Тэд.

Дэвид повернулся к Тэду.

— Каким же образом, Тэд?

— Могу передать на время часть моих людей Салли и Фрэнку. Многие из моих задач почти закончены —

осталось на каждую всего несколько дней. Не хочу, чтобы освободившиеся рабочие праздно слонялись и распускали слухи о том, что Гутенхаймы якобы отказываются от своего обещания предоставить желающим работу в одной из своих фирм. И если не занять их работой в ваших группах, то это скажется на дисциплине и рабочем духе бригады и снизит производительность труда. Помните закон Саттинглера: «Лучше работается, если рабочий включен в какую-нибудь работу. А если его не включить и он будет болтаться без дела, то это снизит уровень сознательности группы и, значит, производительность труда», — объяснил Тэд.

— Принято, — отозвался Фрэнк с широкой улыбкой. — Через три дня мне понадобится шесть человек на пять дней.

— Могу выделить двоих, — сказал Тэд.

— А я могу выделить одного, — предложила Салли.

— Но тогда получается только три, а мне нужно больше. Мне придется нанять несколько временных рабочих, но им придется платить больше, особенно сейчас, когда они нам нужны на такой короткий срок, — заметил Фрэнк.

— Постойте-ка минутку, — воскликнул Дэвид, поднимая руку. — Обычно это звучит, как разумное решение задачи, но тут есть еще одна проблема, которую мы не приняли во внимание.

— О? — воскликнула Салли.

— В самом деле? — заинтересовался Тэд.

— И что же это? — спросил Фрэнк.

Дэвид кашлянул.

— Помимо нашего отставания в сроках, мы имеем перерасход бюджета. Как вы можете увидеть в отчете о выполнении бюджета, для завершения проекта мы планировали перерасход в 27 процентов по отношению к первоначальной оценке. Любые дополнительные затраты могут оказаться катастрофическими. Мы закончим работы, но не выполним заданных условий.

— Это звучит, как отчет Президента о положении в стране — комбинация инфляции и спада, — заметил Фрэнк.

— Больше похоже на выбор между пушками и маслом. Я не знаю, что и придумать, — констатировал Дэвид, опустив лицо в ладони. Затем по очереди посмотрел на каждого. — У меня нет ни одной мысли о том, как можно выйти из этого положения. Я просмотрел наш план выхода из непредвиденных ситуаций, но нам и в голову не приходило, что мы можем оказаться в таком положении. Давайте-ка сделаем перерыв на пять минут и обдумаем все. А когда вернемся, то закончим наше совещание.

Дэвид вышел из комнаты для совещаний и прошел в свой кабинет. Затем поднял трубку телефона и набрал номер.

— Привет, Ной. Ты мне очень нужен прямо сейчас. У меня опять неприятность.

— Нет, не могу. У меня тут своя неприятность — пытаюсь навести чистоту, — сказал Ной со смешком.

— Я — серьезно. У меня опять большая неприятность. Перестань дразнить меня.

— Ты хочешь сказать, еще одна прекрасная неразбериха, в которую ты хочешь втянуть меня?

— Да, еще одна, — согласился Дэвид. — Могу я встретиться с тобой на нашем обычном месте встречи через пятнадцать минут? Прошу тебя.

— Дай мне посмотреть мое расписание дня. — Несколько секунд пролетело в молчании. — Ладно. Через пятнадцать минут.

— Прекрасно. Вот и увидимся, — сказал Дэвид, положил трубку и вернулся в комнату для совещаний.

— Кое-что произошло. Мне нужно уйти. Продолжим это совещание завтра утром в восемь ровно. Ни у кого нет проблем с этим временем?

Никто не возразил.

— А что нам тем временем делать? — спросил Тэд. — Заниматься обычными делами?

— Просто позволим себе отставать от графика и транжирить деньги? — осведомился Фрэнк.

— Нет, конечно, нет, — сказал Дэвид со вздохом. — Пока достаточно передать Фрэнку этих трех рабочих, как мы договорились. Продумайте также возможность найма дополнительных рабочих, но только как крайнее средство. Но все же у нас еще есть восемь недель, чтобы закончить наш проект, и я чувствую, что мы сможем все-таки сделать это и в срок, и в рамках сметы. Придумайте еще что-нибудь. До завтрашнего утра давайте сохранять хладнокровие. Значит, до завтра.

И Дэвид выбежал из комнаты для совещаний.

39
Все, что предусмотрено проектом, влечет за собой затраты — денежные или иные

Ной уже сидел на скамейке. Дэвид уселся рядом. Казалось, Ноя больше интересует кормление голубей и курение его трубки, чем огорчения Дэвида.

— Ной, я ужасно рад, что ты все же смог придти.

Ной вышел из транса.

— А, это ты? Значит, у тебя неотложное дело?

Дэвид нервно рассмеялся.

— Да уж поверь, что неотложное. У меня действительно большая проблема.

— А у кого их нет? Итак, как я могу помочь тебе?

— Мне нужно несколько здравых идей, — начал Дэвид. — Все твои идеи были великолепны. А сейчас мне нужна еще хотя бы одна, действительно великая.

— У тебя было множество и своих идей. Не все они были мои, — возразил Ной.

— Ладно. Не стану спорить, что я сам придумал большую их часть. Но ты помог мне придти к ним. Вот, что я имею в виду.

— Так в чем же состоит твоя проблема? — Ной перестал кормить голубей и запыхтел своей трубкой.

— Так, проблема состоит в том, что я стою перед обоюдоострым мечом, — сказал Дэвид.

— Всегда подозревал, что ты острый парень.

— Но здесь обе стороны — острые! У меня отставание в сроках и перерасход бюджета, — объяснил Дэвид. — И я не знаю, что мне делать.

— А еще у тебя проблема с коммуникацией. Каково ее состояние?

— Думаю, что эффективно решил проблему отношений между Тэдом и Салли. Они, кажется, оба стараются решить свои разногласия. Это поможет нам в дальнейшем. К сожалению, их стычки немало способствовали нашим нынешним затруднениям, — объяснил Дэвид.

Ной задумчиво курил, поглаживая свою длинную седую бороду.

— Ты уже встречался с ними, чтобы обсудить эту проблему?

— Конечно, — ответил Дэвид. — Я разговаривал и с Тэдом, и с Салли. Похоже, что у каждого из них были ошибки и недоразумения в отношении к другому. Но сегодняшнее совещание по обсуждению состояния дел прошло как никогда гладко.

— Это хорошо. А ты провел «мозговой штурм» всех возможных альтернативных решений этой новой проблемы?

— Да, мы выдвинули несколько идей, как ее преодолеть. Но получили только частичное решение.

— Неполное решение?

— Да, — ответил Дэвид, краснея. — Неполное. Мы можем передать из одной группы в другую некоторых рабочих. Я думаю, ты мог бы назвать это попыткой выравнивания ресурсов рабочей силы внутри коллектива.

— Это, конечно, очень разумно. Но мне кажется, что это очень временное решение.

— Я знаю, что временное. Но ты должен все же воздать мне должное — в прошлом я уже несколько раз сталкивался с довольно сложными ситуациями и справился с ними хорошо, — заметил Дэвид.

— Ну, ну, — сказал Ной. — Тебе совсем незачем оправдываться.

— Но все мы в растерянности, что же нам делать дальше. Кажется, что при любом нашем решении произойдет катастрофа, — объяснил Дэвид, разводя руками.

Ной поправил свою шапочку и сделал глубокую затяжку из трубки.

— Ты знаком с термином НСТВКБЛ?

— Господи! НСТВКБЛ? Это еще что такое? — изумился Дэвид.

— Это акроним, слово, составленное из первых букв нескольких других слов, и означает оно: «Не Существует Таких Вещей, Как Бесплатный Ланч». Уловил смысл?

Дэвид сделал глубокий вздох.

— Кажется, я начинаю понимать, что ты этим хочешь сказать. Ничто никогда не дается бесплатно. Это означает, что нам придется пожертвовать чем-то в

ближайшее время, чтобы получить существенный выигрыш в конечном итоге.

— Этот мир представляет собой что-то вроде рынка. Мао Цзэ-дун сформулировал это очень хорошо.

— И что же говорил Председатель Мао? — спросил Дэвид.

— Мао сказал, что иногда приходится делать два шага назад, чтобы продвинуться на три шага вперед.

— Хорошо, значит, я должен принять в некотором роде... решение. Ладно, мои помощники и я придумаем что-нибудь, — сказал Дэвид. — Конечно, если ты не хочешь дать мне свой совет прямо сейчас.

— Ты и твои помощники слишком рвутся вперед. Ты попадешь туда, куда хочешь попасть.

— Знаешь, мне кажется, я уже понял твою мысль: ты хочешь, чтобы я сам подумал. Ладно, принимаю это. Ты уже дал мне ключ к отгадке.

— Вот и играй в Шерлока Холмса, — отрезал Ной.

— Так... — изрек Дэвид, сосредоточенно причесывая волосы пальцами. — Я могу исключить использование не самых необходимых ресурсов, особенно на некритических задачах. Это один из способов снизить затраты.

— А еще?

— А еще я могу перераспределить разумно более дешевые ресурсы, переведя их от некритических задач на критические. Тогда можно будет резко ограничить использование более дорогих.

— Вспомни НСТВКБЛ, — предостерег Ной.

— Ага, я как раз думал об этом, как бы можно было с помощью этих некритических ресурсов завершить критические задачи. Ну, что еще?

— Это я задаю вопросы, — сказал Ной со смешком.

— Я бы пересмотрел еще раз график выполнения работ и, если это возможно, перестроил бы его. Подозреваю, что некоторое переключение логики,

порядка выполнения задач снизит резервное время и, возможно, сократит объем используемых ресурсов. Это помогло бы синхронизировать график работ и расходы по бюджету.

— А еще?

— Вот, нашел! — рявкнул Дэвид. — Я проанализирую наш рабочий процесс и найду более быстрые и эффективные способы вести его. Возможно, в нескольких местах у нас есть ненужные виды работ, которые можно устранить. И можно иначе использовать тех рабочих, которые сейчас заняты на некритических задачах. Ной, я хочу поцеловать тебя!

— Держи дистанцию, сынок, — предостерег его Ной, протягивая вперед ладони и отшатываясь назад.

— Только шутя. Но я бы хотел еще кое-что узнать. Ты мне это должен, — сказал Дэвид.

— Как ты мне не должен ничего, так и я не должен тебе ничего, — отрезал Ной. Он сунул руку в кармашек для часов в джинсах, вынул старинные карманные часы с какой-то иностранной надписью на них и снова спрятал их. — Вот на таких условиях ты никогда не будешь чувствовать себя обязанным. Ты делаешь что-либо для другого просто потому, что хочешь этого.

— Хорошо. Итак, готов ли ты, наконец, сказать мне четвертый секрет?

— Как я могу сказать тебе то, что ты уже знаешь?

— Что ты хочешь этим сказать? Как это может быть, что я уже его знаю? Ной, я бы не спрашивал тебя, если бы знал ответ. В чем он состоит?

— Взгляд в прошлое расширяет поле зрения.

Дэвид почувствовал нетерпение. Ему вдруг захотелось обхватить руками шею Ноя и выдавить из него ответ.

— Я не могу ждать до тех пор, пока завершится проект. Я должен предпринять какие-то действия уже

сейчас. Я должен проектировать ситуацию, а не просто реагировать на нее. Мне нужно поддерживать у моих людей заинтересованность и понимание, давать им направление. Им нужна моя поддержка, черт побери, а не бесполезное путание у них под ногами.

— Я очень доволен и горжусь тобой. Хотя ты, кажется, готов удушить меня.

Дэвид покраснел от своих столь агрессивных мыслей.

— Гордишься мной? За что? У меня нет ничего, кроме проблем.

— Но ведь у всех у нас есть проблемы. То, как мы справляемся с ними, отличает мужчин от мальчиков, — ответил Ной, пуская кольца дыма.

— Хорошо, я признаю, что в каждом проекте есть свои проблемы, — согласился Дэвид. — И этот проект тоже имеет свою долю проблем. До настоящего момента нам удавалось решать их.

— Нам? — спросил Ной, прекратив выдувать кольца дыма. — Нам?

— Говоря «нам», я имел в виду себя и свою команду.

— Я очень горжусь тобой.

— Ну, хорошо, пока что я не вижу, чтобы я нашел выход. Мой проект разваливается, а ты говоришь, что гордишься мной, — сказал с досадой Дэвид, поднимаясь со скамейки.

— Перспектива. Ты должен сохранять перспективу. И в то же время оставаться отстраненным. Оставайся объективным, не поддавайся эмоциям. Это поможет тебе охватить единым взглядом общую картину, — высказал свою оценку ситуации Ной и снова принялся кормить голубей.

— Уж будь уверен, что я сконцентрируюсь на общей картине. До свидания, — сказал Дэвид и пошел прочь.

40

Решения рождаются в нас, а не на звездах

— Я думаю, что мы все же получили кое-какие решения проблемы отставания от графика работ и перерасхода бюджета, — сказал Дэвид и снова сел на стул.

Тэд, Салли и Фрэнк сидели вокруг стола и изумленно слушали, пристально глядя на него.

— Неужели? — спросил Тэд.

— Ну и какие же это решения? — спросила

Салли.

— Как мне кажется, у нас есть несколько вариантов выбора, могут быть и другие варианты, так что если вам что-нибудь придет в голову, то, пожалуйста, высказывайтесь.

— Продолжайте, — сказал Тэд.

— Мы можем прекратить использование любых, не самых необходимых ресурсов, — начал было Дэвид.

— Как, например?.. — вставил Фрэнк.

— Тэд, есть у вас какие-нибудь рабочие, которых вы нанимаете, но не используете?

— Да, у нас есть несколько рабочих на грузоподъемниках, которых мы оплачиваем, но не пользуемся. М-м-м, — замычал Тэд, поглаживая подбородок. — Я проверю наши контракты с агентством проката. Почти уверен, что мы сможем расторгнуть их без выплаты неустойки. Мы арендуем машины подневно.

— Хорошо, — Дэвид повернулся к Салли. — А как в вашем отделении?

— У нас есть несколько временных рабочих, но...

— Что «но», Салли? — настаивал Дэвид.

— Ну... Они нам могут понадобиться через некоторое время.

— Это согласно сетевому графику? — спросил Дэвид, бросая взгляд на приколотый к стене сетевой график работ.

— Не совсем. Думаю, что могу отпустить их. Дело в том, что трудно вообще найти хороших и надежных контрактников, так, чтобы они всегда были под рукой при необходимости в них.

— НСТВКБА! — выпалил Дэвид.

— Что? — воскликнули все одновременно.

— НСТВКБА, — повторил Дэвид. — Это акроним — слово, составленное из первых букв других слов, которые образуют фразу. Он означает: «Не существует таких вещей, как бесплатный ланч». Я сказал это потому, что нам предстоит пожертвовать ими,

чтобы снизить затраты. Далее, у нас есть еще несколько вариантов выбора.

— И какие же они? — поинтересовался Тэд.

— Мы можем перестроить сетевой график работ, — пояснил Дэвид. — Есть какие-нибудь предложения?

Взрыв энергии сменился молчанием.

— Знаете, — сказал Тэд, шелкнув пальцами. — А почему бы нам не совместить по времени демонтаж сдаваемых в наем стендов с разборкой клеток для обезьян? Это значительно сократило бы резервное время и наше отставание в сроке сдачи проекта.

Дэвид взглянул на гистограммы, развешенные на стене.

— Это не заставит рабочих работать намного быстрее, чем сейчас, — и он посмотрел на Фрэнка и Салли.

— Неплохая мысль, — заметила Салли. — Хотя моим людям, чтобы выполнить эти задачи параллельно, понадобится несколько больше рабочего времени — не четыре часа в день, а, скажем, пять.

— Я согласен, — сказал Фрэнк. — Это позволит моим рабочим сконцентрироваться на других критических задачах.

— Прекрасно, — воскликнул Дэвид. — А теперь у нас есть еще один способ сократить наши затраты и ликвидировать отставание от графика. Вот только я не могу вспомнить, в чем он состоит.

— Не связан ли он с автоматизацией? — осведомился Тэд.

— Нет, — ответил Дэвид.

— Снизить нашу рабочую нагрузку? — подал мысль Фрэнк.

Тэд покачал головой.

— Работать иначе? — спросила Салли.

— Вот именно! — одобрил Дэвид, грохнув кулаком об стол. — Нам нужно проанализировать весь наш подход к выполнению проекта.

— Вы хотите сказать, что надо работать не больше, но разумнее? — выпалил Фрэнк.

— Именно так, — спокойно ответил Дэвид. — Есть какие-нибудь идеи?

Снова воцарилось молчание.

— У нас слишком много бумажной работы, — заявил Тэд.

— Что вы имеете в виду? — возразил Дэвид.

— Ну, скажем, Салли заполняет целые листы бланков, вводя в них свои текущие данные. Я тоже заполню свой лист, и Фрэнк — тоже, а затем вы сводите их в одну форму. Может быть, можно как-то минимизировать эти наши усилия? Мне требуется полдня, чтобы заполнить эти проклятые формы.

— А мне — целый день, — ответила Салли. — И еще двое помогают мне.

— У меня тоже так, — заметил Фрэнк.

— Хорошо. Какие предложения?

— Пусть кто-нибудь из персонала, не занятого на критических работах, займется этим делом, — предложил Тэд. — Таким образом, мы сможем сконцентрироваться на выполнении необходимой работы и не занимать на нее больше людей, чем нам надо.

— Вот это правильно! — поддержала его Салли.

— Я согласен, — подтвердил Фрэнк.

— Мне тоже кажется это разумным. Я чуть позже проработаю с вами детали этого. Еще какие-нибудь мысли?

— У меня нет, — ответила Салли.

— У меня — тоже, — сказал Фрэнк.

— Мои слова, — подтвердил Тэд.

— Тогда — за работу, друзья, — сказал Дэвид, вставая. — Да будет так.

41 Шепотом поведайте громкий секрет, и все его услышат

— Ной, ты должен посмотреть, что происходит! — возбужденно проговорил Дэвид в телефонную трубку.

— Посмотреть — что?

— Чудо, которое происходит у нас. Сам не могу верить. Все получилось. Все, о чем ты говорил мне.

— Тогда, значит, ты овладел всеми четырьмя секретами практического руководства выполнением проекта.

— Ной, я все-таки знаю только три секрета. Скажи мне, наконец, четвертый. Ведь проект у нас в критическом состоянии!

— Ты его уже знаешь. Ты просто не осознаешь этого.

— Черт побери, Ной! Ты из меня просто жилы тянешь! Как мне знать, что я не пропустил его целиком в моей работе? — расстроился Дэвид. — Ведь это же может означать либо мой успех, либо полный крах!

Ной кашлянул и тихо ответил:

— Ты прав. Без четвертого секрета все остальное обречено на неудачу и ничего не значит.

— Ну и скажи мне тогда!

— Вот что я скажу тебе. Через 30 минут я буду у тебя в кабинете, и мы посмотрим, знаешь ли ты четвертый секрет.

В коридоре показалось облако, а с ним и сладкий аромат трубочного табака.

— Ной, это хорошо... Нет, замечательно, что... видеть тебя. Итак, скажи мне четвертый секрет.

— Терпение, мальчик. Ты ведь разговариваешь со старшим.

— Извини.

— И ты меня извини. Дай мне передохнуть. Я устал за день, — попросил Ной. — Проводи меня в комнату для совещаний.

— Это вот сюда, — сказал Дэвид, показывая дорогу.

Они вошли в комнату для совещаний. Ной сел на стул, а Дэвид остался стоять, направляя беседу.

— Как ты знаешь, мы проводим здесь наши совещания. Недавно мы пересмотрели наш сетевой график и состав затрат, чтобы ликвидировать отставание и перерасход, так что каждый теперь знает, что

ему положено сделать, когда и где. Мы фокусируемся на критическом пути, и все не стесняются вносить предложения по улучшению работы, если что-нибудь на критическом пути начинает вызывать опасения.

— А как сейчас ладят Салли и Тэд?

— Прекрасно. Кажется, они оставили в стороне свои разногласия и сконцентрировали усилия на нашем конечном результате.

Улыбка осветила лицо Ноя — улыбка отца, гордящегося своим сыном после первого существенного успеха последнего.

— Ты меня слушаешь, Ной?

— Да, и ты таким был, сынок.

— Чего? Знаешь, мы все сейчас очень взвинчены. Я все время хожу по зоопарку, чтобы проверить разные предложения членов команды. Хочу добиться того, чтобы все двигались в нужном направлении в соответствии с нашим планом.

— Держись этого, и я смогу усыновить тебя.

— Так ты до такой степени одобряешь мои действия?

Ной встал со стула.

— Я не мог бы попросить о большем, сынок. А что еще ты мог бы мне рассказать?

— Есть кое-что, — сказал Дэвид. — Я добился надежной коммуникации вверх и вниз по командной цепочке. Таким образом, правая рука знает, что делает левая, а левая знает, что делает правая. Так что сложившаяся ситуация — это заслуга всех членов команды.

— Слова стоят дешево. Ты покажи мне.

— Ладно, пошли, — сказал Дэвид.

И Ной последовал за ним, еще более широко улыбаясь.

Выйдя из помещения, они остановились посмотреть, как переводят гиппопотама из пруда в клетку на колесах. Дэвид взглянул на часы.

— Точно по графику.

— Да, пробуждает кое-какие воспоминания, — заметил Ной. — И это все?

— Ты что, шутишь? Такая погрузка идет сегодня одновременно по всему зоопарку. Вон, посмотри-ка туда.

Ной повернулся.

— Это Тэд и Салли. Помнишь их?

Ной кивнул головой. К ним подошли Тэд и Салли.

— Кто пустил сюда этого старого чудака? — спросил Тэд.

— Это мой друг, — объяснил Дэвид. — Его зовут...

— Этот юный сорванец чего-то вякает! — рассердился Ной. — Да если б я здесь командовал, я бы...

— Бросьте ссориться, ребята, — спокойно сказал Дэвид. — В чем дело?

Ной стоял рядом, молча слушая, скрестив руки на груди, и метал в Тэда гневные взгляды.

— Надо решить один вопрос, — сказала Салли. — Нужно перевести слонов в грузовики, но у нас не хватает машин, чтобы увезти их. Мы могли бы отложить перевозку жирафа и воспользоваться их грузовиком, но тогда нам пришлось бы нарушить график работ.

— Понимаю, — произнес Дэвид, поглаживая подбородок. — У вас есть какие-нибудь мысли?

— Да есть кое-что... — ответил Тэд.

— Мы как раз обсуждали их, но еще не решили, на каком варианте остановиться, поскольку это вы — руководитель проекта, — не преминула связывать Салли.

— Ну, а если бы меня здесь не оказалось, чтобы принять решение, что бы вы предприняли? — спросил Дэвид, бросив взгляд на Ноя.

Ной опустил руки, и его оскал преобразился в широкою ухмылку.

— Нам пришлось бы решить этот вопрос самим, — ответил Тэд.

— Так и решите его, — приказал Дэвид. — И дайте мне знать о своем решении. Я помогу вам всем, чем смогу.

Тэд и Салли пошли дальше, обсуждая наилучший вариант решения.

— Мне он не нравится, — заявил Ной.

— Тэд никому не нравится, но я не могу позволить, чтобы это повлияло на сроки выполнения проекта, — ответил Дэвид. — Слаженность работы всей команды сейчас имеет главное значение, и я хочу быть уверен, что проект будет выполнен в срок.

— Да, ты этого добился, — заметил Ной. — Я особенно доволен тем, как ты поощряешь инициативу и сотрудничество между Тэдом и Салли. Вряд ли я сам мог бы добиться такой слаженности работы между столь разными личностями.

— Ладно, Ной, — сказал Дэвид, глядя в глаза своему наставнику. — Скажи мне четвертый секрет. Мне надо знать его.

— Незачем, — ответил Ной, поворачиваясь и направляясь прочь.

— Ной, хватит играть со мной. Ты же обещал!

— Я уже сказал его, и ты показал это.

— Ты сказал? Я показал? — воскликнул Дэвид, разводя руками.

— Он пришел к тебе, как шепот среди ночи, а сейчас его громко выкрикивает здесь все вокруг тебя. Мне надо идти, сынок.

Он слышал, как Тэд и Салли что-то кричат о своем решении и призывают его к себе. Дэвид оглянулся, чтобы посмотреть, откуда доносятся их голоса, и повернулся в сторону Ноя.

Но Ной исчез.

42

Создать команду — это нечто большее, чем собрать группу людей

В глубине зала оркестр играл джазовую музыку. Несколько рядов столов были уставлены посудой и корзинками с шампанским. За столами сидели все служащие зоопарка. Несколько отдельно стоял длинный стол, разделенный надвое трибуной. На одной половине сидели Дэвид, Харрисон, Тэд, Салли и Фрэнк, на другой половине расположилось семейство Гуттенхаймов.

Крэйг Гуттенхайм говорил свою поздравительную речь:

— ...И более того, леди и джентльмены, я думаю, что этот проект демонтажа и перевозки зоопарка никогда не был бы выполнен в срок и в рамках выделенных средств и к тому же при таком минимуме треволений, если бы им не руководил один человек по имени Дэвид Майклз. Давайте поаплодируем ему.

Дэвид встал со своего места и подошел к трибуне.

— Благодарю вас, спасибо вам всем. Знаете, очень приятно завершить проект с такими хорошими результатами. Все животные были благополучно перевезены в другие зоопарки. Ни одно животное не погибло и не заболело в результате травмы при транспортировке. Компания «Хабеас Корпорейшн» раньше срока въехала на территорию зоопарка и начала строительство. У каждого из нас имеется новая и высокооплачиваемая работа в одной из многих преуспевающих фирм семьи Гуттенхаймов...

— Не забывайте, что всего этого не было бы без моего участия, — пробурчал Тэд.

— Заткнись, Тэд, и дай ему закончить свою речь, — сказала Салли.

— Тэд, она права, — добавил Фрэнк.

— Послушай-ка, малыш... — Тэд клюнул на наживку.

А Дэвид продолжал:

— Как я уже сказал, все мы выгадали от этого проекта. Я знаю, участие Тэда имело критическое значение...

— Неужели? — вспыхнула Салли.

— Но не меньшее значение имела и добросовестная работа других. И наша спаянность и способность к сотрудничеству сыграла решающую роль в конце работы, когда мы оказались в обоюдоострой ситуации. В переводе на обычный язык это означает, что

мы отставали от графика работ и одновременно наши затраты превысили уровень, предусмотренный планом. Но нам все же удалось прорваться... — Дэвид несколько раз кашлянул, пытаясь прочистить горло, — благодаря руководству Харрисона Фарнсворта. Аудитория ответила ему довольно жидкими аплодисментами. Харрисон встал, поклонился и снова сел.

— Леди и джентльмены, если бы мы не сконцентрировали свои усилия, в первую очередь, на соблюдении графика работ, а затем уж и бюджета, то сегодня мы все еще продолжали бы работать над проектом. Но благодаря нашему сотрудничеству... — неожиданно Дэвид увидел в глубине банкетного зала, у входа, Ноя и коротко рассмеялся. — А также знаниям и готовностью поделиться этим знанием с другими, этот проект никогда не был бы завершен в срок, в рамках сметы и с качеством, которым все мы можем гордиться.

Долгие аплодисменты заполнили зал.

— В заключение я хотел бы поделиться с вами тремя — нет, четырьмя! — секретами, которые имеют столь фундаментальное значение, что мы часто считаем их чем-то само собой разумеющимся и не применяем их.

— Первым секретом является *планирование*. Для выполнения каждого проекта нужен, так сказать, план игры, раскрывающий, как этот проект может быть выполнен. Нам нужно знать нашу цель, шаги, позволяющие достигнуть ее, и полное представление о том, когда эти шаги должны быть сделаны.

— Второй секрет — это *организация*. Говоря попросту, хотя этого отнюдь не просто достигнуть, это означает создание и внедрение структуры, облегчающей общение между членами команды в процессе работы. То есть, как вы знаете, это означает определение форм документов, которые мы используем в

работе, и определение, кто кому о чем докладывает. Да, даже определение видов совещаний.

— Третьим секретом является *контроль*, иначе говоря, обеспечение того, чтобы проект управлялся в соответствии с планами и чтобы ваши усилия организовать работу воплощались в реальность. Другими словами, планирование и организация должны означать нечто реальное, а не просто что-то написанное на бумаге и забытое.

Затем Дэвид пристально посмотрел прямо на стоящего у дверей Ноя и продолжил:

— Но есть еще один секрет, четвертый секрет. Еще один секрет, который я знал, но не осознавал. Это главный секрет. Да, это верно — главный. Без *руководства* ни планирование, ни организация, ни контроль попросту невозможны.

Дэвид посмотрел на Харрисона, Тэда, Салли и Фрэнка.

— А руководство не просто исходит от руководителя проекта. Оно исходит от всех нас. От Харрисона, Тэда, Салли, Фрэнка, — Дэвид посмотрел на Гутенхаймов. — От Крэйга и его семьи — тоже. И от всех нас, находящихся в этом зале. Да, и от того джентльмена, который стоит там в дверях.

Все повернули головы в сторону двери и посмотрели на Ноя. Он помахал аудитории своей шапочкой, и ему зааплодировали.

— Вы можете спросить, так что же такое руководство? Когда-то я слышал определение руководства от моего знаменитого профессора, Уоррена Бэнниса. Он сказал, что каждый может правильно делать разные вещи, но требуется руководство, которое давало бы людям мотивировку для того, чтобы они делали правильные вещи. И успех нашего проекта показывает, что мы сделали все правильно и что мы сделали это хорошо. Доброй вам ночи и благодарю вас всех.

Дэвид отошел от трибуны и вернулся на свое место, сопровождаемый громкими аплодисментами, которые превратились в овацию. Все встали. Он увидел, что Ной исчез. Дэвид не остановился около своего места, а направился к боковому выходу, спустился по лестнице, расположенной в дальнем конце платформы, и выбежал из боковой двери.

43 У каждого есть способности,
позволяющие стать
умелым руководителем проекта

Дэвид почти бежал через пустые коридоры, пока не нашел главный выход из отеля. Он мельком увидел старика в знакомой голубой рыбацкой шапочке и висевший в воздухе голубой след душистого табачного дыма. Ной уже ухватился за дверную ручку такси. Дэвид сзади схватил руку старика и закричал:

— Я-таки поймал тебя, чудак ты старый!

Ной жестом отпустил такси. Дэвид ослабил хватку.

— И куда же ты направился, Ной?

— А куда захочу. Я ведь свободный человек, как ты знаешь.

— Ты же приглашен на наш обед. Я несколько раз посылал тебе приглашение, но ты ни разу не ответил. И так, что же ты здесь делаешь, я хочу сказать — на улице? Ты должен быть в отеле со всеми нами и веселиться вместе со всеми.

— Я же сказал, что могу находиться всюду, где мне захочется, я же свободный человек.

— Послушай, мы никогда не смогли бы успешно выполнить этот проект, если бы не ты. Я говорю искренне, — сказал Дэвид.

— Спасибо за комплимент, сынок, но ты сделал его сам, — ты, а не я.

— Конечно, я сам сделал его, — согласился Дэвид. — Нет. Беру слова обратно. Все мы сделали его. Вместе — я, ты, весь наш коллектив, Гутгенхаймы. Все. Но ты дал мне знание! Четыре секрета.

— Я не давал тебе знаний. Я дал тебе несколько направляющих советов и несколько предложений. А знания у тебя уже были.

— Ну, что ж, если ты настаиваешь, — сказал Дэвид огорченно. — Пусть у меня уже было это знание, но ты дал мне уверенность, которая позволила ему работать. Ты был около меня...

— В самом деле? — Ной огляделся, попыхивая трубкой.

— Сам подумай. Ты всегда оставлял меня — даже убегал — в последнюю минуту. Почему, Ной? Почему?

— В конце концов, Дэвид, каждый из нас должен принимать свой вызов один. И единственный человек, на которого ты можешь рассчитывать и кому можешь доверять, — это ты сам, — сказал Ной.

— Я знал, что у тебя была причина для этого. Конечно, так оно и есть. В конечном итоге, все руководители проектов оказываются предоставлены сами себе. И должны действовать самостоятельно. Ной, прошу тебя, вернемся в наш зал. Я познакомлю тебя со всеми. Тебе будет весело. Я обещаю тебе, что не поставлю тебя в неловкое положение.

Ной пожал плечами.

— Ладно! Пошли.

Они направились обратно в банкетный зал. Дэвид вошел первым и тут же почувствовал, что кто-то сильно хлопнул его по плечу. Обернувшись, он увидел, что это был Крэйг Гутгенхайм.

— Молодой человек, — заговорил Крэйг, — у меня есть для вас новый проект. Большой и гораздо более ответственный, чем предыдущий.

— Звучит великолепно, сэр. Но позвольте мне сначала кое-кого представить вам.

— Да, конечно. Кого? — спросил Гутгенхайм, пожимая плечами.

Дэвид обернулся и увидел на месте, где только что был его старый друг, пустоту.

— Ной? Где же ты? Ной? — он заметил, что Крэйг как-то странно смотрит на него. — Вы что-то сказали, сэр?

— У меня для вас есть один большой проект. Это далеко отсюда, в джунглях Амазонки, но он обещает замечательные возможности для молодого профессионала...

Пока он говорил, Дэвид делал вид, что внимательно слушает, а сам думал. Ной, куда же ты исчез? Ты опять бросил меня! Затем он вспомнил, что только что сказал ему Ной. В конечном счете, все руководители проектов должны один на один встречать все свои проблемы. А кроме того, у него есть номер те-

Нояв проект

лефона Ноя. В конце концов, и на Амазонке есть телефон, так что он всегда сможет позвонить Ною «Бесплатно – НОЙ». Просто на всякий случай.

– Никаких проблем, мистер Гуттенхайм! Я принимаю – нет, я приветствую – эту возможность с энтузиазмом, – ответил Дэвид с широкой улыбкой.

– Ну, вот и ладно, мальчик, – ответил Крэйг, еще раз хлопнув Дэвида по спине. – Вернемся к компании. И они присоединились к остальным.

ПРОЕКТ ДЕМОНТАЖА ЗООПАРКА

Руководство по выполнению проекта

СОДЕРЖАНИЕ

I. Введение	РП-5
Предисловие	РП-7
II. Планирование	РП-9
Заявление о взаимопонимании	РП-11
Организационная структура работ	РП-13
Оценки времени выполнения работ	РП-21
Календарный план-график выполнения работ	РП-23
Сетевой график выполнения работ	РП-25
Гистограмма	РП-27
III. Организация	РП-29
Расписание совещаний	РП-31
Повестка дня	РП-33
Матрица распределения ответственности	РП-35
Процедура запроса на привлечение временных работников ..	РП-37
Заявка на привлечение временных работников	РП-39
Организационная карта	РП-41
Форма докладной записки о возникшей проблеме	РП-43
Форма ежедневного отчета о выполнении работ	РП-45
Форма ежедневного отчета об использовании ресурсов	РП-47
IV. Контроль	РП-49
План действий в случае возникновения непредвиденной ситуации	РП-51
Таблица дат начала и окончания работ (по предварительной оценке)	РП-53
Отчет о текущем состоянии работ (еженедельный)	РП-55
Отчет о затратах на выполнение работ (еженедельный)	РП-57
V. Разное	РП-59
Список телефонов	РП-61
Размещение разделов на демонстрационной стене	РП-63
План территории зоопарка	РП-65

I

ВВЕДЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это руководство является вашим справочником по данному проекту. Вы можете делать в нем свои пометки и добавлять дополнительные материалы. Прежде всего используйте его как источник ответов на возникающие вопросы и полезных справок.

Эта книга содержит пять разделов: Введение, Планирование, Организация, Контроль и Разное. Перечень подразделов приведен в содержании.

Хотя вы будете получать периодические дополнения и поправки к этому руководству, вы несете ответственность за соответствие его текущему состоянию работ по проекту. Вы также несете ответственность за правильность выполнения проводимых в нем рекомендаций и процедур.

Если у вас есть какие-либо предложения относительно его содержания, пожалуйста, свяжитесь со мной.

Дэвид Майклз, руководитель проекта

II

ПЛАНИРОВАНИЕ

ЗАЯВЛЕНИЕ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ

Цель

Этот проект называется «Проект демонтажа зоопарка». Цель его состоит в полном демонтаже зоопарка с тем, чтобы его территория была полностью готова для передачи компании «Хабеас Корпорейшн».

Демонтаж означает полное разрушение всех находящихся в зоопарке клеток, строений и систем, обеспечивающих его работу. Однако этот демонтаж не включает в себя административные здания 3-17, 3-18, 3-19 и 3-20. Все остальные административные здания подлежат сносу.

Все животные должны быть вывезены без причинения им какого-либо вреда. Ни одно животное не должно остаться на территории зоопарка.

Условия и ограничения

Прежде чем проект сможет быть принят как законченный, должны быть выполнены следующие условия:

- Все работы должны быть завершены в течение десяти месяцев, начиная с 25 октября текущего года.
- Затраты не должны превысить 2,5 миллиона долларов.

Условия для транспортировки

- Ни одно строение не должно оставаться на территории зоопарка, кроме упомянутых выше в этом Заявлении о взаимопонимании.
- Ни одно животное не должно оставаться на территории, занятой сейчас зоопарком.

Ответственность

Директор зоопарка несет ответственность на следующее:

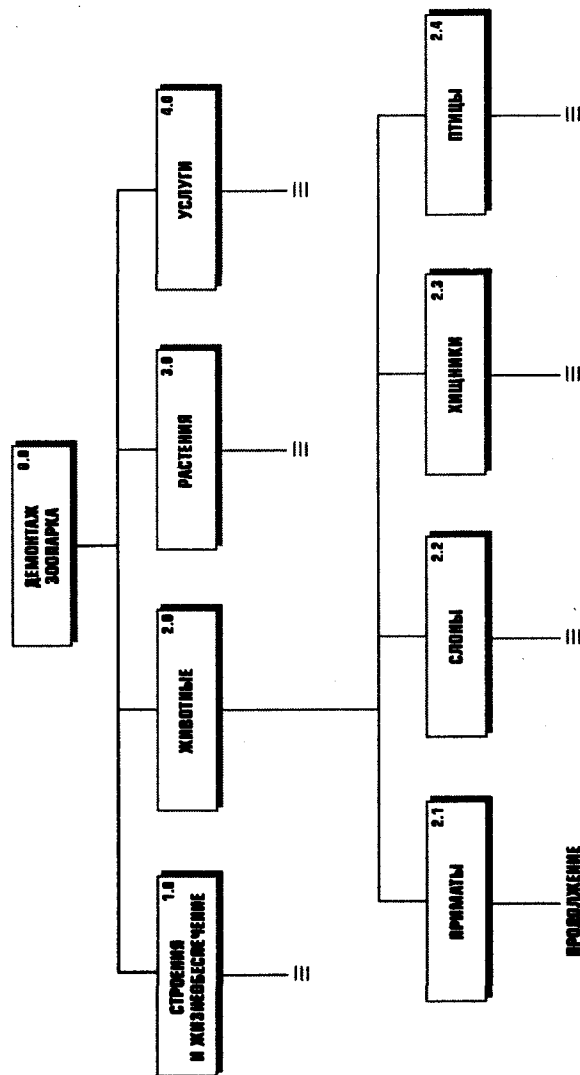
1. Осуществляет непосредственную связь с семейством Гугенхаймов.
2. Осуществляет руководство общим направлением работ по проекту.
3. Периодически посещает совещания персонала, посвященные состоянию работ и анализу проблем.
4. Обеспечивает наличие среди персонала работников необходимой квалификации.
5. Назначает топ-менеджеров проекта.

Руководитель проекта будет иметь следующие сферы ответственности:

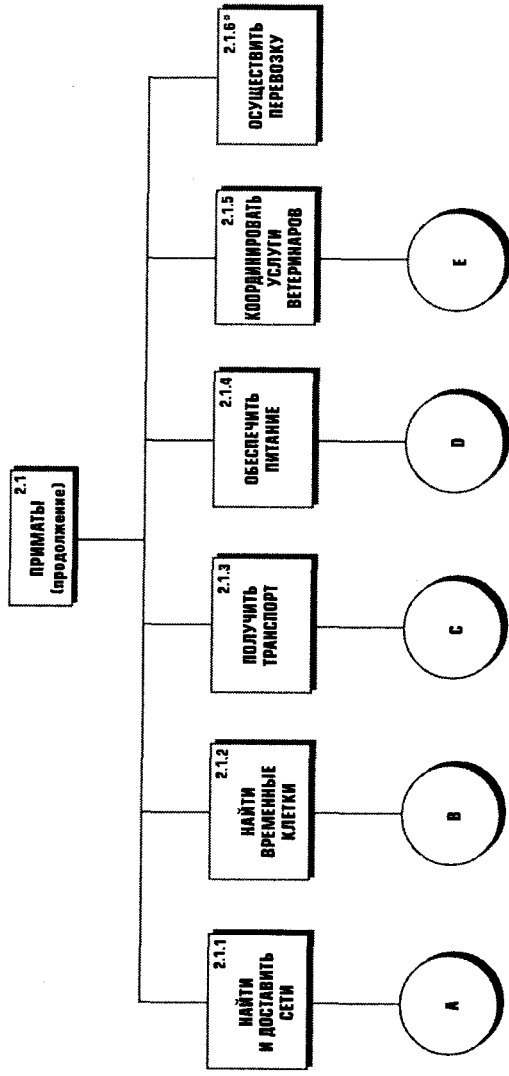
1. Составляет план проекта.
2. Осуществляет план проекта.
3. Координирует использование временных (контрактных) работников.
4. Обеспечивает наличие необходимого оборудования и материалов.
5. Организует необходимую ветеринарную службу.
6. Организует транспортировку животных и поиск новых мест для постоянного размещения животных.
7. Организует питание и раздачу корма для животных.
8. Руководит фактическими перевозками животных.
9. Приводит в исполнение любые задачи, которые Директор считает целесообразными для успешного завершения проекта.

Дэвид Майклз,
руководитель проекта

Харрисон Фарнсворт,
директор зоопарка

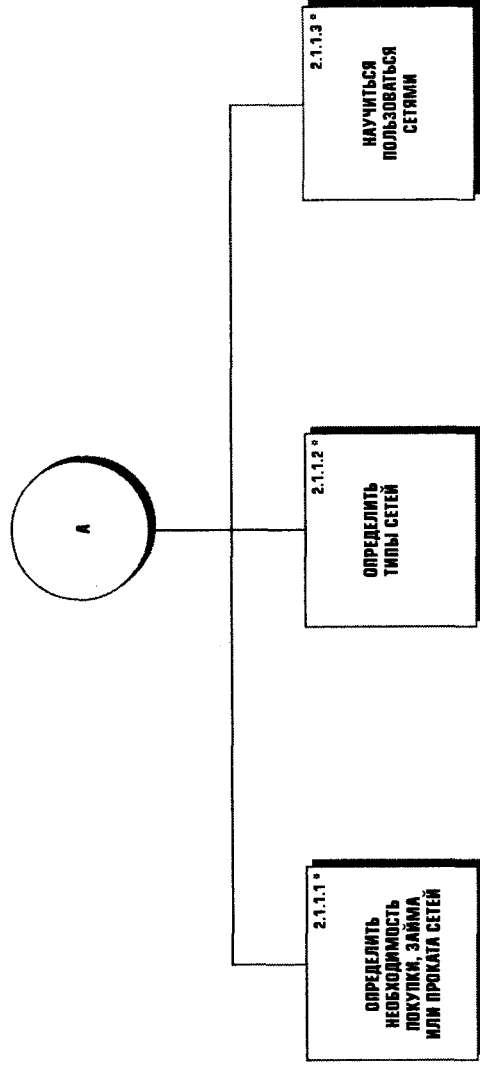
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ
(продолжение)**



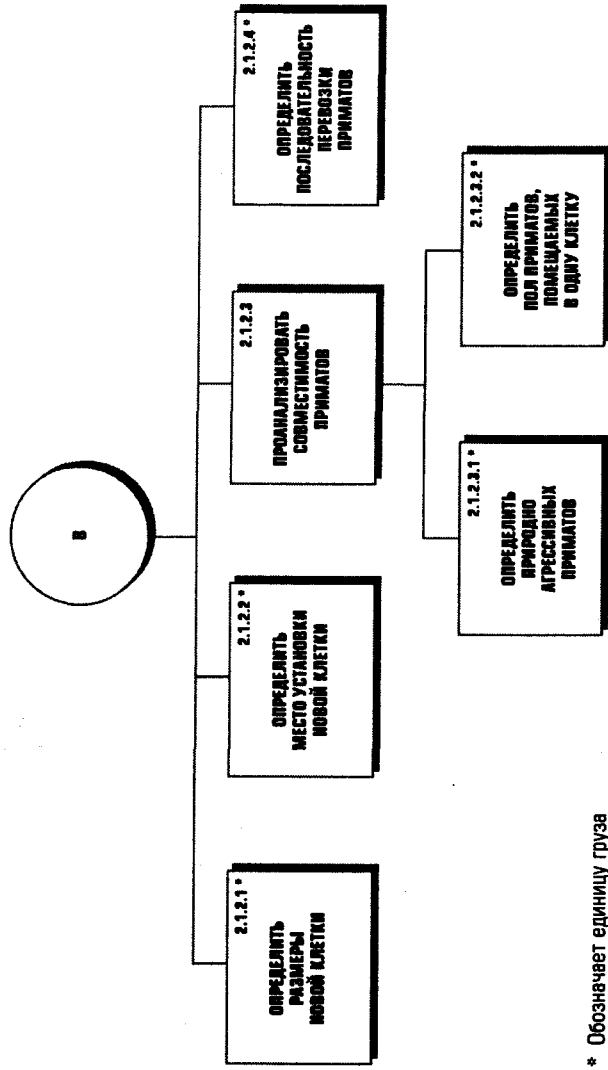
* Обозначает единицу груза

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ
(продолжение)**



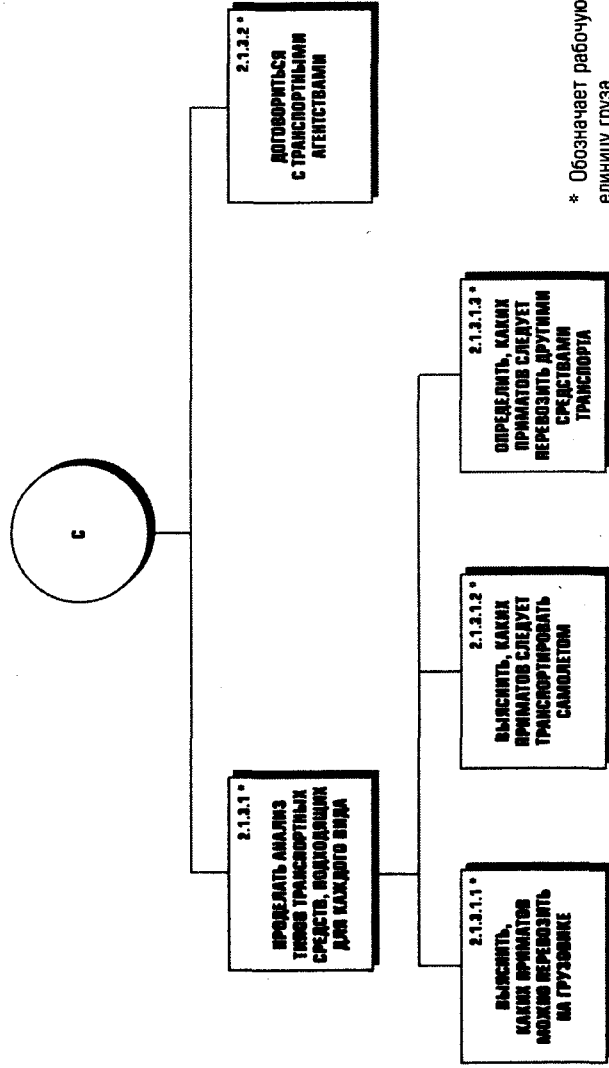
* Обозначает единицу груза

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ (продолжение)



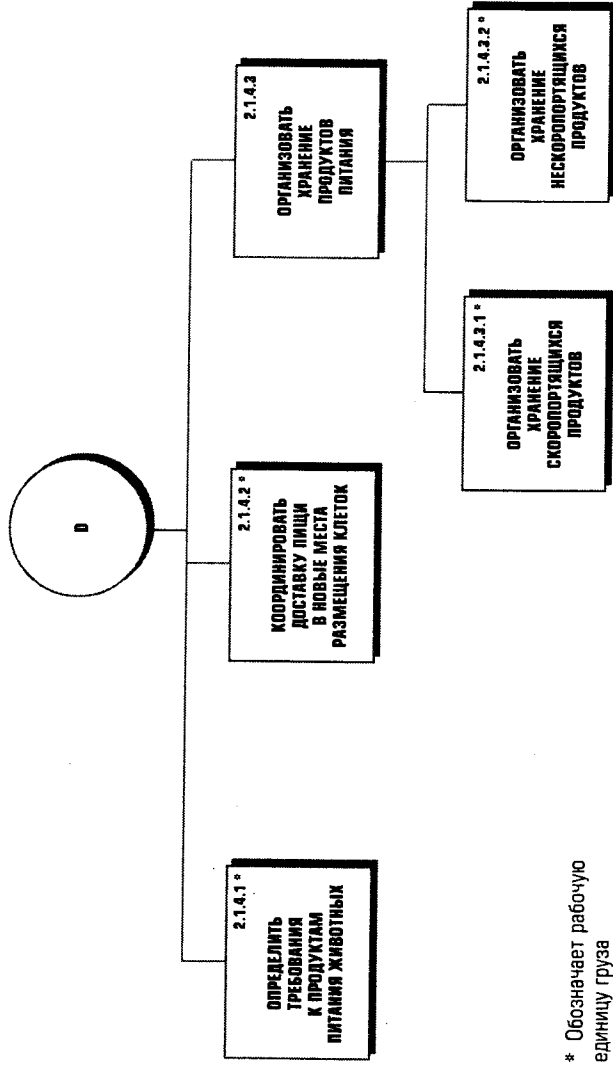
* Обозначает единицу груза

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ (продолжение)



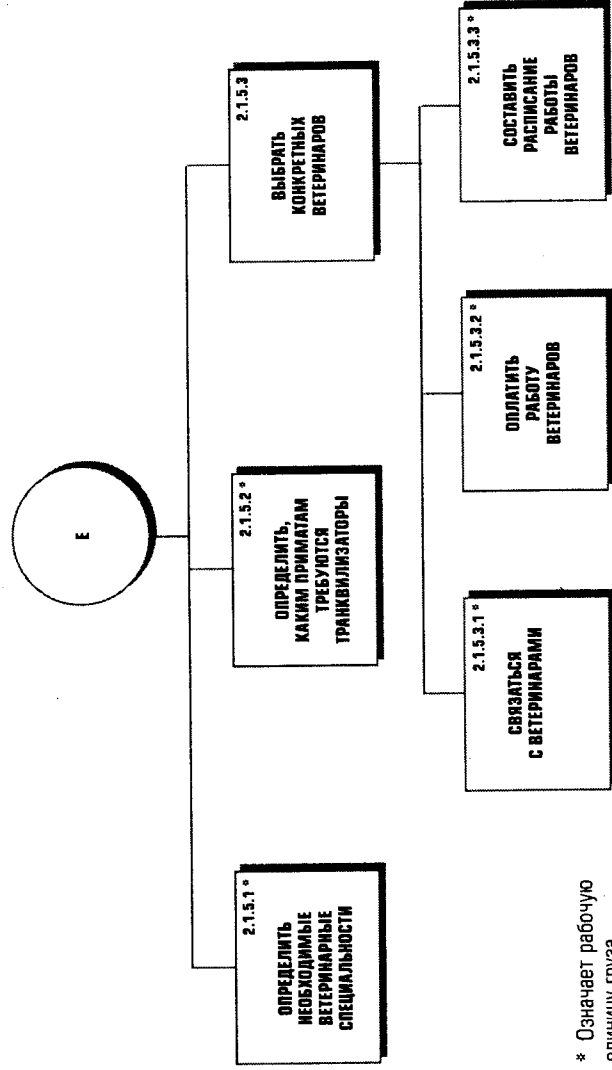
* Обозначает рабочую
единицу груза

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ (продолжение)



* Обозначает рабочую
единицу груза

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РАБОТ (продолжение)



* Обозначает рабочую
единицу груза

ОЦЕНКИ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (в часах*)

Номер работы	Самая оптимистическая	Самая вероятная	Самая пессимистическая	Ожидаемое время *	Ожидаемое время **	Длительность в 8-часовых сменах
21.1.1	4	16	22	15	17	3
21.1.2	17	22	28	22	24	3
21.1.3	3	9	15	10	11	2
21.2.1	3	5	10	6	6	1
21.2.2	5	9	21	11	12	2
21.2.3	1	3	22	9	10	2
21.3.1	16	22	33	23	25	3
21.3.2	18	19	25	20	22	4
21.3.3	15	17	30	19	21	3
21.4.1	22	23	30	24	26	5
21.4.2	16	17	23	18	20	4
21.4.3	35	39	40	39	43	5
21.5.1	5	10	20	11	12	6
21.5.2	8	16	18	15	17	2
21.5.3	5	10	15	10	11	2
21.5.4	17	21	39	23	25	4
21.5.5	20	30	40	30	33	5
21.5.6	17	19	28	20	23	3
21.5.7	10	20	35	21	23	3
21.6	35	37	40	37	41	6

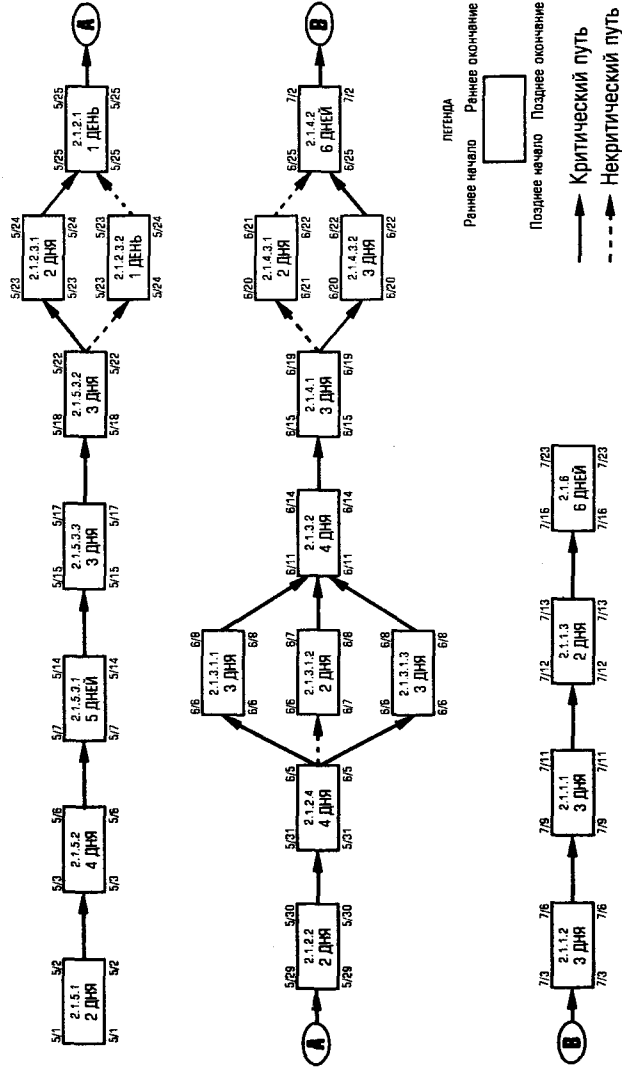
* Округлено до целых чисел

** Увеличено на 10% для компенсации непродуктивного времени

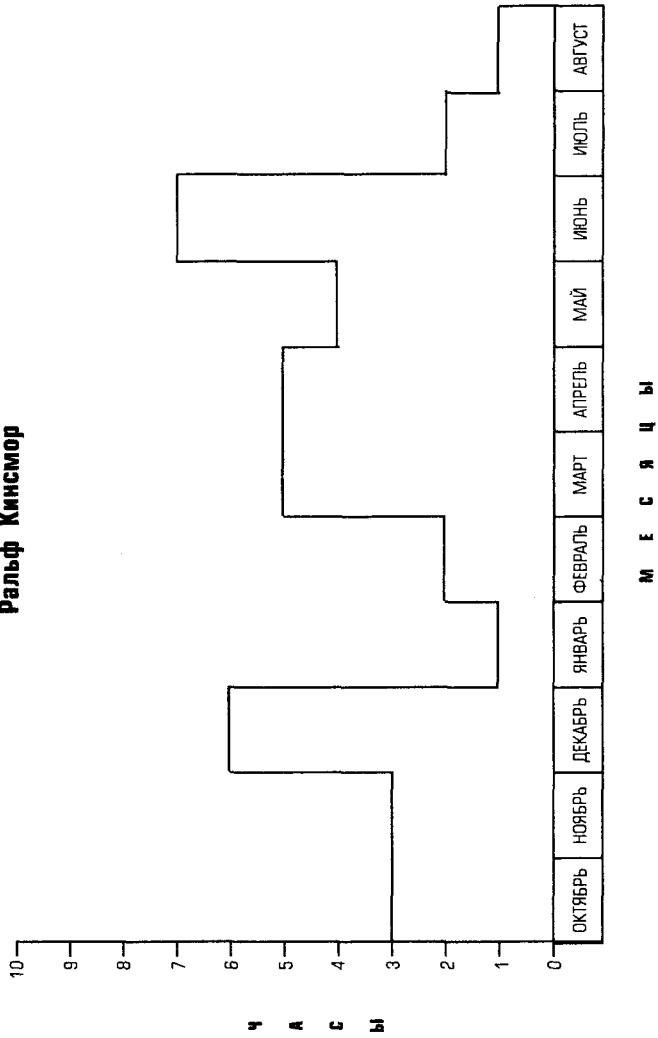
КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

Описание работ	Продолжительность (в днях)	Май	Июнь	Июль
2.1.1 Получить сети	9			□
2.1.2 Найти временные клетки	10	□		
2.1.3 Получить транспорт	7		□	
2.1.4 Обеспечить питание	12		□	
2.1.5. Координировать услуги ветеринаров	16	□		
2.1.6 Осуществить перемещение	6			□

СЕТЕВОЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ



ГИСТОГРАММА
Ральф Кинсмор



III

ОРГАНИЗАЦИЯ

РАСПИСАНИЕ СОВЕЩАНИЙ

Вид совещания	День недели	Время		Место	Контакт
		Начало	Окончание		
Отчетное	Вторник	8,00	9,00	Комната А	Д. Майклз
О состояниях дел	Пятница	13,30	14,30	Комната Б	Д. Майклз
По кадровым вопросам	Понедельник	8,00	8,30	Комната А	Д. Майклз

ОТЧЕТНОЕ СОВЕЩАНИЕ**Повестка дня
5 июня ХХХХ**

1. Опишите событие, послужившее основанием для совещания.
— Отсутствие (нарушение) достаточного водоснабжения животных.
2. Обсуждение работ, продвигающихся успешно, и причин.
— Наличие устройств, облегчающих поступление воды.
3. Обсуждение проблем и трудностей.
— Как обеспечить поступление воды в ситуации, когда главные элементы системы распределения воды оказались демонтированы слишком рано.
4. Обсуждение решенных проблем и трудностей.
— Были использованы имеющиеся пожарные гидранты (краны) и настенные шланги.
5. Определение возможных вопросов, проблем и трудностей, которые могут возникнуть в течение последующей работы.
— Не предвидятся.
6. Обсуждение дополнительных причин для беспокойства и замечаний, не упомянутых выше.
— Неприменимо в данном случае.

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Виды работ	Лэйн	Смит	Джонс	Винсент	Джонсон	Кинсмор	Хайдер	Мейкер	Смаккер	Грайтмор	Дулиттл
111	X										X
112		X									
113			X								
121			X	X							X
122			X	X							
123			X								
123.1			X								
123.2			X								
124			X								
131	X										
131.1											
131.2											
131.3											
132			X								
141			X								
142			X								
143			X								
143.1			X								
143.2			X								
151			X								
152			X								
153			X								
153.1			X								
153.2			X								
153.3			X								
216	X										X

ПРОЦЕДУРА ЗАПРОСА НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Цель: Хотя в проектной документации предусмотрено привлечение временных работников (контракторов) для выполнения некоторых конкретных работ, может возникнуть ситуация, когда проектной документацией не предусмотрен найм работника определенной профессии или квалификации. Если возникнет необходимость в найме такого работника:

1. Составьте заявку, содержащую следующие пункты:
 - Текущая дата
 - Ваши имя и фамилия, место работы и номер телефона
 - Имя и фамилия контрактора, его адрес и номер телефона
 - Обоснование необходимости найма
 - Объем требуемых услуг в часах
 - Виды и индексы работ на сетевом графике, для выполнения которых требуется найм работника
 - Оценка стоимости услуг
 - Ваша подпись
 - Виза вашего непосредственного руководителя (подпись)
2. Передайте два экземпляра заявления руководителю проекта, который, изучив вашу заявку, либо утвердит, либо не утвердит заявку или же отложит ее выполнение.

**ЗАЯВКА
НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ**

Дата: 5 августа XXXX

Фамилия, имя лица, подающего заявку: Синди Винсент

Место работы: Здание 3-20

Почтовый ящик: С-4

Телефон: 923-XXXX

Обоснование необходимости в услугах подрядчика: Дополнительный персонал требуется для осуществления прививок животным в связи со сжатием графика работ.

Объем требуемых услуг: 30 рабочих часов

Виды работ на сетевом графике, для проведения которых требуются услуги подрядчика: 2.1.5

Ваша оценка стоимости работы: \$600

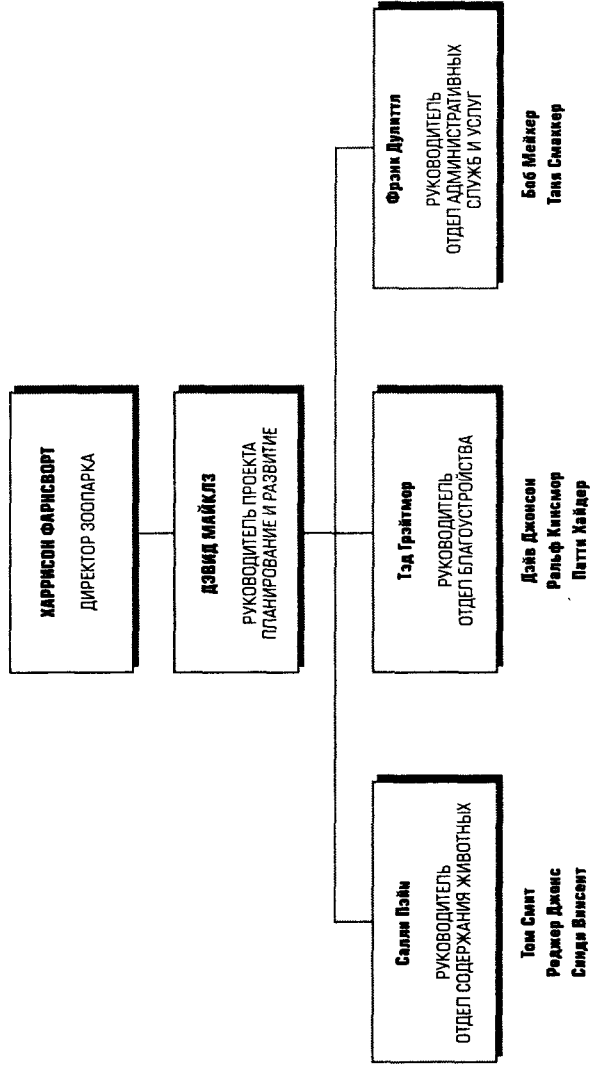
Подпись автора заявки: Синди Винсент

Виза руководителя: Салли Пэйн

Утверждаю (подпись)

Руководитель проекта: Дэвид Майклз

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРТА



**ФОРМА ДОКЛАДНОЙ ЗАПИСКИ
О ВОЗНИКШЕЙ ПРОБЛЕМЕ****Дата:** 15.07.XXXX**Автор:** Грэйтмор**Описание проблемы:**

Количество имеющихся транспортных средств не может обеспечить необходимый темп перевозки животных.

Результаты:

На месте работ отсутствуют места, пригодные для временного размещения животных, в результате чего животные оказываются без укрытия и могут получить шок.

Срочность:

Очень высокая.

Предлагаемые решения:

1. Взять в аренду дополнительные транспортные средства в необходимом количестве.
2. Нанять со стороны временных работников для перевозки животных при возникновении этой ситуации.
3. Предложить компании, принимающей животных, предоставить необходимые транспортные единицы.

Дата резолюции: 18.07.XXXX

ФОРМА ЕЖЕДНЕВНОГО ОТЧЕТА О ВЫПОЛНЕНИИ РАБОТ

Дата: 15.07.XXXX
Составил: Пайн

Номер работы	Продолжительность	Осталось до окончания дней	Процент завершения	Фактическое начало	Фактическое окончание
11	3				
11	3				
11	2				
11	2				
11	1				
12	2				
12	3				
12	2				
12	4				
13	1				
13	1				
13	2				
13	3				
14	1				
14	2				
14	3				
14	2				
15	1	0	100	5/1	5/2
15	2	0	100	5/3	5/6
15	3	2	40	5/7	5/6
15	3				
15	3				
15	3				
16	3				
21	6				

**ФОРМА ЕЖЕДНЕВНОГО ОТЧЕТА
ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ РЕСУРСОВ,
КРОМЕ ЗАТРАТ ТРУДА****Дата:** 07.08.XXXX
Составил: Грэйтмор

Вид ресурса	Кол-во	Индекс вида работ	Стоимость единицы (долл./час)	Продолжительность (часов)
Грузовик	1	2.1.5.3.1	75	5
Мягкий груз	1	ВСЕ	500 (стоимость одного раза)	

IV

КОНТРОЛЬ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕПРЕДВИДЕННОЙ СИТУАЦИИ

Ситуация:

Рабочие зоопарка объявляют забастовку в знак протеста против демонтажа зоопарка без гарантии их дальнейшей работы в одной из других фирм семейства Гуггенхаймов.

Вероятность возникновения:

Низкая.

Последствия:

Задержка выполнения проекта на число дней, соответствующее длительности забастовки.

Возможные меры:

Продлить время выполнения проекта; нанять временных рабочих или пересмотреть проект, чтобы скомпенсировать потери рабочего времени.

ТАБЛИЦА ДАТ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ
(предварительная оценка)

Номер работы	Раннее начало	Раннее окончание	Позднее начало	Позднее окончание	Резерв времени (люфт)
2.1.1.1	7/9	7/11	7/9	7/11	0
2.1.1.2	7/3	7/6	7/3	7/6	0
2.1.1.3	7/12	7/13	7/12	7/13	0
2.1.2.1	5/25	5/25	5/25	5/25	0
2.1.2.2	5/29	5/30	5/29	5/30	0
2.1.2.3.1	5/23	5/24	5/23	5/24	0
2.1.2.3.2	5/23	5/23	5/24	5/24	1
2.1.2.4	5/31	6/5	5/31	6/5	0
2.1.3.1.1	6/6	6/8	6/6	6/8	0
2.1.3.1.2	6/6	6/7	6/7	6/8	1
2.1.3.1.3	6/6	6/8	6/6	6/8	0
2.1.3.2	6/11	6/14	6/11	6/14	0
2.1.4.1	6/15	6/19	6/15	6/19	0
2.1.4.2	6/25	7/2	6/25	7/2	0
2.1.4.3.1	6/20	6/21	6/21	6/22	1
2.1.4.3.2	6/20	6/22	6/20	6/22	0
2.1.5.1	5/3	5/6	5/3	5/6	0
2.1.5.2	7/9	7/11	7/9	7/11	0
2.1.5.3.1	5/7	5/14	5/7	5/14	0
2.1.5.3.2	5/18	5/22	5/18	5/22	0
2.1.5.3.3	5/15	5/17	5/15	5/17	0
2.1.6	7/16	7/23	7/16	7/23	0

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ РАБОТ (еженедельный)

Дата: 05.07.XXXX

Индекс вида работ	Продолжительность (дни)	Процент завершения	Текущая оценка раннего начала	Текущая оценка раннего окончания	Текущая оценка позднего начала	Текущая оценка позднего окончания	Фактическое начало	Фактическое окончание	Резерв времени (дни)
1.1	3		7/9	7/11	7/9	7/11			0
1.1.1	3		7/9	7/6	7/9	7/6			0
1.1.1.1	2		7/12	7/13	7/12	7/13			0
1.1.1.1.1	1		5/25	5/25	5/25	5/25			0
1.1.1.1.1.1	1		5/29	5/30	5/29	5/30			0
1.1.1.1.1.1.1	1		5/23	5/23	5/23	5/24			1
1.1.1.1.1.1.1.1	4		5/31	6/5	5/31	6/5			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1	2		6/6	6/6	6/6	6/6			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	2		6/6	6/7	6/6	6/8			1
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	3		6/11	6/14	6/6	6/11			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	3		6/15	6/19	6/15	6/19			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	6		6/20	6/21	6/21	6/22			1
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	2		6/20	6/22	6/20	6/22			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	4	100	9/1	9/2	9/1	9/2	5/1	5/6	0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	4	100	5/3	5/6	5/3	5/6	5/3	5/6	0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	5	40	5/7	5/14	5/7	5/14	5/3	5/7	0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	3		5/18	5/22	5/18	5/22			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	3		5/15	5/17	5/15	5/17			0
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	3		7/16	7/23	7/16	7/23			0

**ОТЧЕТ О ЗАТРАТАХ НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ (еженедельный)
7 мая ХХХХ**

Индекс вида работ	Продолжительность (дней)	Стоимость по смете (долл.)	Процент выполнения	Фактическая стоимость на дату зачисления	Оценка стоимости к моменту окончания	Отклонение от первоначальной оценки стоимости
1.1.1	3	10				
2.1.1	3	18				
2.1.1.1	2	17.5				
2.1.1.2	1	11				
2.1.2	1	36				
2.2.1	2	23				
2.2.2	1	42				
2.2.3	1	3				
2.2.4	4	8				
2.3.1	3	23				
2.3.2	1	1				
2.3.3	3	0.75				
2.4.1	4	18				
2.4.2	3	1.08				
2.4.3	3	2.75				
2.4.3.1	2	18	100	18.7	18.7	0.7
2.4.3.2	2	40	100	36	36	(4)
2.5.1	2	10	40	6	8	2
2.5.2	4	17				
2.5.3	3	13				
2.5.3.1	3	13				
2.5.3.2	3	45				
2.5.3.3	3					
2.6	6					

V

РАЗНОЕ

СПИСОК ТЕЛЕФОНОВ

Фамилия, имя	Должность	Здание (корпус)	Почтовый ящик	Телефон
Дулиттл Фрэнк	Менеджер	3-18	A1	4131
Фарнсворт, Харрисон	Директор	3-20	D3	3535
Грейтмор, Тэд	Менеджер	3-19	B3	7814
Хайдер, Патти	Садовник	3-19	B5	8880
Джонсон, Дэйв	Бухгалтер	3-20	C1	7641
Джоунз, Роджер	Биолог	3-19	B4	8459
Кинсмор, Ральф	Рабочий по уходу	3-20	C2	4213
Мейхер, Боб	Охранник	3-19	B2	2431
Майклз, Дэвид	Руководитель проекта	3-20	D1	3636
Пэйн, Салли	Менеджер	3-20	C5	5555
Смит, Том	Рабочий	3-19	B1	7654
Смаккер, Тая	Рабочий по уходу	3-20	C3	8101
Винсент, Синди	Юрист	3-20	C4	7766

ПРОЕКТ ДЕМОНТАЖА ЗООПАРКА — РАЗМЕЩЕНИЕ РАЗДЕЛОВ НА ДЕМОНСТРАЦИОННОЙ СТЕНЕ

ПЛАНИРОВАНИЕ

ЗАЯВЛЕНИЕ
О ВЗАИМО-
ПОНИМАНИИ

ОЦЕНКА
ВРЕМЕНИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА
РАБОТ

СЕТЕВОЙ
ГРАФИК

ОЦЕНКИ
ВРЕМЕНИ

ГИСТОГРАММЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ

РАСПИСАНИЕ
СОВЕЩАНИИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КАРТА

ПОВЕСТКА ДНЯ
ДЛЯ СОВЕЩАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
РАБОТ

ФОРМА
ДОКЛАДА ЗАПИСКИ
О ВОЗНИКШЕЙ
ПРОБЛЕМЕ

МАТРИЦА
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ФОРМА
ЕЖЕДНЕВНОГО
ОТЧЕТА
О СОСТОЯНИИ РАБОТ

ПРОЦЕДУРА ЗАПРОСА
НА ПРИБЛЖЕНИЕ
ВРЕМЕННЫХ
РАБОТНИКОВ

ФОРМА
ЕЖЕДНЕВНОГО
ОТЧЕТА
О ЗАТРАТАХ

ПЛАН
ЗООПАРКА

КОНТРОЛЬ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
ПРИ
НЕПРЕДВИДЕННЫХ
СИТУАЦИЯХ

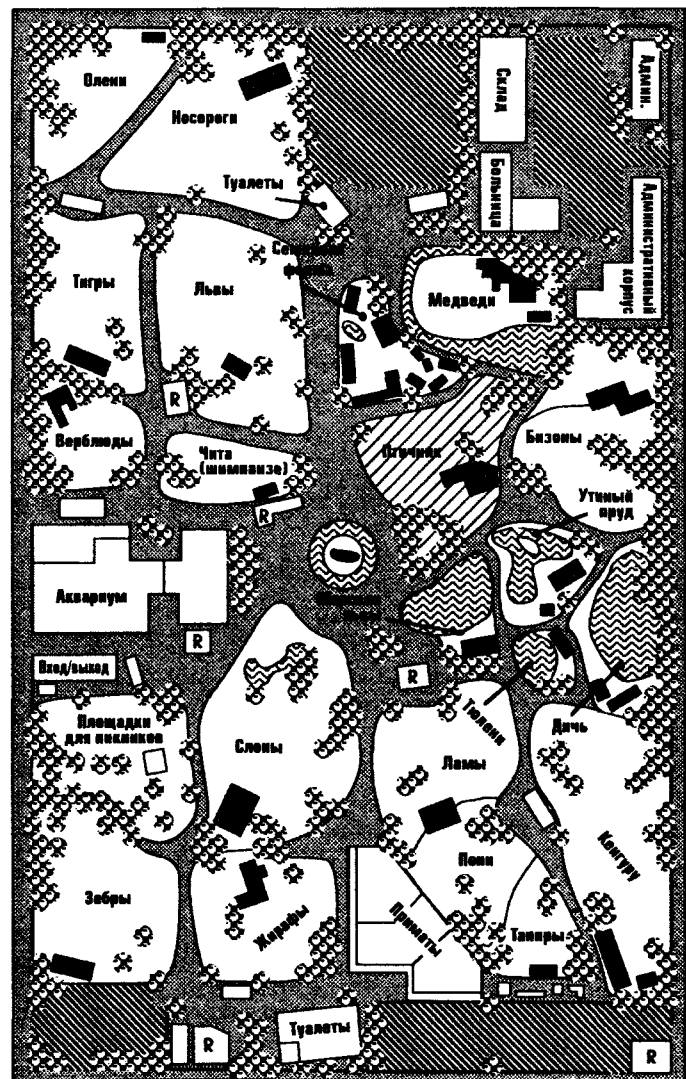
ОТЧЕТ
О ВЫПОЛНЕНИИ
СРОКОВ РАБОТ

ОТЧЕТ
О ТЕКУЩЕМ
СОСТОЯНИИ РАБОТ

ОТЧЕТ
О ЗАТРАТАХ

РАЗНОЕ

СПИСОК
ТЕЛЕФОНОВ



Клайэм Ральф, Лудин Ирвин
НОЕВ ПРОЕКТ
Секреты практического проектного
менеджмента

Генеральный директор *Лисовский П. П.*
Главный редактор *Серов А. Н.*
Руководитель серии *Куликов С. П.*

ИД № 02715 от 30 августа 2000 г.
Подписано в печать с готовых диапозитивов 25.07.2002.
Формат 84×108¹/₃₂ Объем 10 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 509.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК-005-93,
том 2; 953990 – литература универсального содержания.

ИД «ВЕСЬ»
197101, Санкт-Петербург, ул. Мира, д. 6.
Тел.: (812) 325-29-99.
E-mail: vespeter@mail.wplus.net

Заказы «Книга – почтой» направлять на адрес ИД «ВЕСЬ»

Московское представительство:
ООО «Атберг 98».
Тел./факс: (095) 105-5139.
E-mail: atberg@aha.ru
<http://www.atberg.aha.ru>

Книжные Internet-магазины:
<http://www.top-kniga.ru> (Новосибирск)

Оптовая торговля:

Москва:	«Фирма „Столица-Сервис“»	(095) 917-8832, 916-1882
Москва:	«Кальмарус»	(095) 919-9611
Екатеринбург:	ООО «Валео Книга»	(3432) 42-0775, 42-5600
Новосибирск:	ООО «ТОП-Книга»	(3832) 36-1026
Ростов-на-Дону:	ООО «Фэзтон Пресс»	(8632) 65-6164
Челябинск:	ООО «Интерсервис LTD»	(3512) 21-2652
Хабаровск:	«Книжный мир»	(4212) 32-8250, 32-8551
Владивосток:	ЧП Мальцев	(4232) 51-5325
Иркутск:	ООО «Продалить»	(3952) 51-2331, 59-1380
Мурманск:	ОАО «Медтехфарм»	(8152) 33-5432
Уфа:	ПКФ «Азия»	(3472) 50-3900
Омск:	МУП «Омский книготорг. дом»	E-mail: asiaufa@ufanet.ru (3812) 24-0409

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГИПК «Лениздат» (типография им. Володарского)
Министерства РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.