Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Опыт компании
HEADS Consulting



> *Сильный проект — это не хаос задач,*
> *а система сроков, ролей, контроля*
> *и результата.*

Никита Куликов

Управление проектами

«Автор»
2026

Куликов Н. А.

Управление проектами / Н. А. Куликов — «Автор», 2026

Цена мягкости: три цифры, которые должен знать каждый руководитель:1. сколько стоит один день задержки вашего проекта?2. какой процент рабочего времени команда тратит на совещания и согласования? 3. сколько раз за последний проект цель менялась «незначительно»? Я обещаю, что эта книга не будет сборником общих слов о «важности дисциплины» и «эффективности». Каждая глава заканчивается конкретным выводом, а каждая часть – инструментом, который можно применить.Но я должен предупредить о другом. Принцип нулевой терпимости – это не волшебная таблетка и не способ заставить людей работать больше. Это способ перестать тратить время, силы и деньги на то, что не ведёт к результату. Он требует от руководителя смелости говорить «нет» – и себе, и команде, и заказчику. Он требует готовности признавать ошибки и останавливать то, что не работает. Он требует последовательности, потому что мягкость возвращается при первом же исключении из правил.

© Куликов Н. А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6
Часть I. Диагноз: как размываются цели и раздуваются сроки 9
Глава 1. Анатомия «размывания целей» 9
Глава 2. Механика раздувания сроков 12
Глава 3. Хроническое откладывание: почему умные люди тянут 15
Глава 4. Совещания, которые ничего не решают 17
Глава 5. Согласования как фабрика задержек 19
Конец ознакомительного фрагмента. 21

Никита Куликов
Управление проектами

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Почему проекты умирают не от катастроф, а от компромиссов

Я хотел бы начать эту книгу с истории, которую я наблюдал лично. Проект запускался с амбициозной целью: за четыре месяца вывести на рынок новый цифровой сервис. Команда собрана сильная, бюджет выделен, руководство вдохновлено. На стартовой встрече все кивали и улыбались. Через полгода проект всё ещё был «на финальной стадии». Через восемь месяцев его тихо закрыли – без громкого скандала, без публичного разбора, просто перестали упоминать на совещаниях.

Что произошло? Не было ни катастрофы, ни увольнения ключевого разработчика, ни пожара в дата-центре. Было другое – сотни маленьких, разумных на вид компромиссов. Цель «сделать удобный сервис для клиентов» постепенно превратилась в «сделать то, что успеем, но чтобы все были довольны». Сроки сдвигались не решением, а привычкой: сначала на неделю, потом на две, потом «давайте не будем фиксировать дату, пока не поймём объём». Совещания множились, согласования удлинялись, а работа, которая должна была занимать день, растягивалась на неделю.

К концу проекта никто уже не помнил, зачем всё это затевалось. Каждый следующий шаг был логичен сам по себе, но вместе они вели в никуда. Проект умер не от удара – он умер от тысячи порезов.

Эта книга – о том, как не допустить такой эвтаназии проекта. О том, как вовремя заметить, что цель размывается, а сроки раздуваются, и как остановить это до того, как проект станет очередной строкой в списке «почти получилось».

Цена мягкости: три цифры, которые должен знать каждый руководитель

Когда я начинаю консультацию с руководителем, я обычно прошу его ответить на три вопроса.

Первый: сколько стоит один день задержки вашего проекта? Не приблизительно, а конкретно – в деньгах, в упущенной выручке, в зарплате команды, в удержании ресурсов. Большинство руководителей называют цифру, которая их самих удивляет. Один день задержки среднего проекта – это десятки, а иногда и сотни тысяч рублей прямых и косвенных потерь.

Второй: какой процент рабочего времени команда тратит на совещания и согласования? Исследования стабильно показывают цифру в 30–50%. Это значит, что половина дорогостоящего времени уходит не на создание продукта, а на координацию создания. При этом значительная часть этой координации не добавляет ценности – она лишь создаёт иллюзию контроля.

Третий: сколько раз за последний проект цель менялась «незначительно»? Если руководитель не может вспомнить – это уже ответ. Размывание цели почти никогда не фиксируется, потому что каждое отдельное изменение кажется мелким и обоснованным. Но в сумме эти «мелкие уточнения» способны полностью изменить проект и сделать его неузнаваемым.

Эти три цифры – стоимость задержки, доля непродуктивного времени, частота незаметных изменений цели – и есть цена мягкости. Мы платим её не сразу, а частями, поэтому не замечаем, как много теряем.

Кому адресована эта книга

Эта книга написана для трёх категорий читателей, и для каждой у меня есть свой маршрут.

Руководителям проектов и программ. Для вас это практическое руководство по контролю ключевых этапов, защите сроков и борьбе с хроническим откладыванием. Вы найдёте

здесь методы, которые можно применить уже завтра, и шаблоны, которые не нужно изобретать с нуля.

Тимлидам и лидерам команд. Для вас важнее всего работа с людьми: как выстроить культуру ответственности, как проводить совещания, которые дают результат, как бороться с прокрастинацией в команде, не превращаясь в надзирателя.

Владельцам бизнеса и топ-менеджерам. Для вас ключевой вопрос – как изменить систему, а не отдельных людей. Как сделать так, чтобы мягкость перестала быть нормой на уровне организации, и как измерить эффект изменений.

При этом я старался написать книгу так, чтобы её можно было читать целиком, от начала до конца. Каждая часть опирается на предыдущую, а принцип, сформулированный в одной части, раскрывается в конкретных методах других частей.

Обещание и предупреждение

Я обещаю, что эта книга не будет сборником общих слов о «важности дисциплины» и «эффективности». Каждая глава заканчивается конкретным выводом, а каждая часть – инструментом, который можно применить.

Но я должен предупредить о другом. Принцип нулевой терпимости – это не волшебная таблетка и не способ заставить людей работать больше. Это способ перестать тратить время, силы и деньги на то, что не ведёт к результату. Он требует от руководителя смелости говорить «нет» – и себе, и команде, и заказчику. Он требует готовности признавать ошибки и останавливать то, что не работает. Он требует последовательности, потому что мягкость возвращается при первом же исключении из правил.

Если вы готовы к этому – давайте начнём. Не с лозунгов, а с диагноза. С честного взгляда на то, как именно ваши проекты теряют цель и время

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ
Часть I. Диагноз: как размываются цели и раздуваются сроки
Глава 1. Анатомия «размывания целей»
Глава 2. Механика раздувания сроков
Глава 3. Хроническое откладывание: почему умные люди тянут
Глава 4. Совещания, которые ничего не решают
Глава 5. Согласования как фабрика задержек
Глава 6. Цена компромиссов: ресурсы, деньги, люди
Часть II. Философия нулевой терпимости
Глава 7. Принцип нулевой терпимости: суть и границы
Глава 8. Цель как контракт
Глава 9. Срок как обязательство, а не пожелание
Глава 10. Культура ответственности без поиска виноватых
Часть III. Методы жёсткого контроля ключевых этапов
Глава 11. Карта ключевых этапов проекта
Глава 12. Ворота качества: контроль на входе и выходе этапа
Глава 13. Ежедневный и еженедельный контроль без микроменеджмента
Глава 14. Управление отклонениями: раннее вмешательство
Глава 15. Защита сроков: методы и приёмы
Глава 16. Борьба с хроническим откладыванием: практический арсенал
Глава 17. Совещания, которые работают

Глава 18. Согласования без бюрократии
Часть IV. Внедрение: от принципа к практике
Глава 19. Диагностика текущего состояния
Глава 20. Дорожная карта внедрения нулевой терпимости
Глава 21. Работа с сопротивлением
Глава 22. Инструменты и шаблоны
Глава 23. Метрики эффективности внедрения
Часть V. Особые случаи и сложные ситуации
Глава 24. Нулевая терпимость в Agile и гибких методологиях
Глава 25. Проекты с высокой неопределённостью
Глава 26. Внешние подрядчики и партнёры
Глава 27. Кризисные ситуации и перезапуск проекта
Глава 28. Личный пример: нулевая терпимость к себе
Заключение

Часть I. Диагноз: как размываются цели и раздуваются сроки

Глава 1. Анатомия «размывания целей»

Что такое размывание цели и чем оно отличается от изменения требований

Первое, что нужно разделить, – это два принципиально разных процесса. Изменение требований – нормальная часть работы. Рынок меняется, пользователи узнают новое, конкуренты делают неожиданный ход. Проект, который вообще не меняет требований, скорее всего, мёртв или делает что-то ненужное.

Размывание цели – другое. Это не изменение требований под влиянием новых фактов. Это потеря самой сути проекта, при которой требования меняются не потому, что появились новые знания, а потому, что исходная цель оказалась недостаточно ясной или неудобной. Разница принципиальна: изменение требований происходит осознанно и фиксируется, размывание цели – незаметно и стихийно.

Проверить, что происходит с вашим проектом, можно одним вопросом: «Если мы изменили требование – мы стали ближе к исходной цели или сама цель изменилась?» Если второе – это размывание. И оно опаснее, потому что не оставляет следов: каждое отдельное изменение кажется мелким и обоснованным.

Пять стадий деградации цели

Размывание цели редко происходит за один день. Оно проходит стадии, и на каждой есть шанс остановиться.

Стадия 1. Цель сформулирована абстрактно. «Улучшить пользовательский опыт», «повысить эффективность», «сделать удобный сервис». Такие формулировки звучат хорошо, но не дают ответа на вопрос «что именно мы делаем и как поймём, что сделали». Абстрактная цель – идеальная почва для размывания, потому что под неё можно подвести любое решение.

Стадия 2. Появляются уточнения без фиксации. «Ну, под улучшением мы имеем в виду вот это… и ещё вот это». Уточнения обсуждаются на встречах, но не записываются. Через неделю каждый помнит свою версию. Цель начинает жить в головах, а не в документе.

Стадия 3. Уточнения начинают противоречить друг другу. Одна часть команды считает, что «удобный сервис» – это скорость, другая – что это красивый интерфейс, третья – что это интеграция с другими продуктами. Каждое направление тянет проект к себе.

Стадия 4. Цель заменяется компромиссом. Чтобы никого не обидеть, команда формулирует новую цель, которая устраивает всех и не обязывает никого: «сделать хороший продукт, который понравится пользователям и заказчику». Это уже не цель, а пожелание.

Стадия 5. Цель исчезает. Работа продолжается, задачи выполняются, совещания проводятся, но никто не может внятно ответить, зачем всё это. Проект движется по инерции. Именно на этой стадии чаще всего звучит фраза «мы уже так далеко зашли, что надо закончить».

Остановиться можно на любой стадии, но чем раньше – тем дешевле. На первой стадии достаточно переформулировать цель. На пятой придётся останавливать проект и перезапускать его.

Симптомы: как распознать размывание на ранней стадии

Размывание почти всегда маскируется под разумные рабочие формулировки. Вот маркеры, которые должны насторожить руководителя.

«Мы пока уточняем». Если уточнение длится дольше одной-двух недель, это уже не уточнение, а отсутствие решения. Уточнение – это процесс с конкретным сроком и результатом. «Пока уточняем» – это способ отложить неприятный выбор.

«Давайте сначала обсудим концепцию». Обсуждение концепции полезно, когда есть рамка: что мы решаем, какие варианты рассматриваем, когда заканчиваем. Без рамки обсуждение концепции превращается в бесконечный круг, в котором каждая встреча порождает следующую.

«Нам нужно быть гибкими». Гибкость – это способность реагировать на изменения, а не отсутствие плана. Когда гибкостью оправдывают отсутствие цели, это подмена понятий. Гибкая команда знает, к чему идёт, и меняет маршрут осознанно. Размытая команда просто не знает, куда идёт.

«Это же очевидно». Фраза, которая чаще всего означает, что ничего не очевидно, но обсуждать не хочется. Если цель очевидна, её можно сформулировать в одном предложении и записать. Если не получается – она не очевидна.

«Заказчик сам не знает, чего хочет». Иногда это правда. Но чаще это означает, что команда не задала заказчику правильных вопросов или не помогла ему сформулировать. Перекладывание ответственности на заказчика – удобный способ не фиксировать цель.

Кто и зачем размывает цели

Размывание цели – не злой умысел. У него почти всегда есть рациональная причина для того, кто это делает.

Заказчик размывает цель, потому что боится зафиксировать требование и потом оказаться неправым. Абстрактная цель даёт свободу передумать. Фиксированная – создаёт обязательство.

Руководитель проекта размывает цель , потому что ясная цель означает ясную ответственность. Если цель размыта, то и провал размыт: всегда можно сказать, что мы делали не то, что изначально имелось в виду.

Команда размывает цель, потому что абстрактная задача даёт свободу интерпретации и защищает от критики. Конкретную задачу можно сделать плохо. Абстрактную – невозможно оценить.

Организация размывает цель, потому что чёткая цель требует ресурсов и приоритетов. Размытая цель позволяет всем считать, что их часть важна, и никого не обидеть.

Понимание мотивов важно, потому что бороться с размыванием административными методами бесполезно. Нужно снимать причину: давать заказчику инструмент для фиксации требований, руководителю – защиту от необоснованных претензий, команде – ясные критерии, организации – прозрачный процесс приоритизации.

Кейс: как одна формулировка «улучшить пользовательский опыт» съела квартал

Компания среднего размера запускала обновление личного кабинета для клиентов. Цель звучала так: «улучшить пользовательский опыт». Задача казалась понятной всем, поэтому к ней приступили без дополнительных уточнений.

Первый месяц ушёл на исследование: интервью с пользователями, анализ конкурентов, изучение аналитики. Исследование выявило двадцать три проблемы. Команда решила, что нужно исправить всё, иначе «улучшение» будет неполным.

Второй месяц – проектирование. Дизайнеры предложили новую концепцию, которая нравилась команде, но требовала переработки бэкенда. Разработчики возразили. Начались встречи по согласованию. Решили сделать «компромиссный вариант»: половину изменений, но зато быстрее.

Третий месяц – разработка. В процессе выяснилось, что часть изменений противоречит требованиям безопасности. Их отложили «на потом». Другая часть потребовала согласования с юридическим отделом, которое заняло три недели.

К концу квартала команда сделала примерно треть задуманного. Пользователи не заметили изменений: они были точечными и не связанными между собой. Заказчик остался недоволен: «Мы же договаривались улучшить опыт, а стало только хуже – часть функций переехала, часть изменилась непонятно как».

Разбор показал главное: формулировка «улучшить пользовательский опыт» не содержала ответа на вопросы «для кого», «в каких сценариях» и «как мы поймём, что улучшили». Каждый участник вкладывал в неё свой смысл, и все были правы – по-своему.

Если бы цель звучала как «сократить время оформления заказа с пяти минут до двух для клиентов, заходящих с мобильных устройств», проект имел бы границы. Исследование было бы сфокусированным, дизайн – ограниченным одним сценарием, а критерий успеха – измеримым. Квартал не был бы потрачен на «улучшение вообще».

Глава 2. Механика раздувания сроков

Оценка как переговоры, а не как прогноз

В идеальном мире оценка срока – это прогноз: сколько времени займёт работа, если делать её нормально. В реальном мире оценка почти всегда – переговоры. Исполнитель называет цифру, которая, по его мнению, устроит руководителя и при этом оставит запас. Руководитель торгуется, потому что цифра кажется слишком большой. В результате получается не прогноз, а компромисс между страхом и давлением.

Проблема в том, что такой компромисс не имеет отношения к реальности. Он отражает соотношение сил, а не объём работы. И когда реальность оказывается другой – а она почти всегда оказывается другой, – начинается цепочка объяснений, переносов и «непредвиденных обстоятельств».

Первое, что нужно изменить, – разделить оценку и обязательство. Оценка – это честный прогноз, который может быть неточным. Обязательство – это решение, которое принимается на основе оценки с учётом рисков. Когда эти вещи смешиваются, оценка перестаёт быть честной: никто не хочет давать прогноз, который потом станет обязательством и обернётся против него.

«Буфер на всякий случай»: как он превращается в норму

Буфер – это запас времени, который закладывается на непредвиденное. Сам по себе он разумен: в любом проекте случаются сюрпризы. Проблема начинается, когда буфер закладывается несколько раз подряд.

Разработчик закладывает буфер в свою оценку. Тимлид добавляет буфер к оценке команды. Руководитель проекта добавляет буфер к сроку этапа. Заказчик добавляет буфер к дате релиза. Каждый буфер кажется небольшим – 10–20%. Но если буферы умножаются, итоговый срок может вырасти в полтора-два раза.

При этом парадокс: несмотря на все буферы, проекты всё равно опаздывают. Потому что буфер, заложенный заранее, не защищает от неожиданностей – он просто сдвигает дату. А работа, как известно, занимает всё отведённое время (закон Паркинсона). Буфер не резервируется на случай проблем, а растворяется в повседневной работе: появляются «важные» мелочи, «срочные» задачи, «небольшие» улучшения.

Правильный подход: буфер должен быть один, явный и управляемый. Не размазан по оценкам, а выделен отдельно и потрачен осознанно – только на реальные непредвиденные обстоятельства. И лучше, если он находится под контролем руководителя проекта, а не растворяется в оценках исполнителей.

Закон Паркинсона в действии

«Работа занимает всё время, которое на неё отведено». Этот принцип, сформулированный более полувека назад, в проектах работает с пугающей точностью.

Дайте команде неделю на задачу, которая реально делается за два дня, – и она займёт неделю. Не потому, что люди ленивы, а потому что так устроено внимание: когда времени много, работа растягивается, обрастает деталями, обсуждениями, «улучшениями». Когда времени мало, находится способ сделать главное.

Из этого следует контринтуитивный вывод: щедрые сроки не делают работу лучше. Они делают её медленнее. Разумный, слегка напряжённый срок мобилизует; комфортный – расслабляет.

Но здесь есть важная оговорка: напряжённый срок должен быть реалистичным. Если срок невыполним, команда перестаёт верить в него и перестаёт стараться. Нужен баланс: срок, который требует усилия, но не требует чуда.

Студенческий синдром в корпоративной среде

Студенческий синдром – привычка откладывать работу до последнего момента, когда дедлайн становится реальной угрозой. В университете это часто работает: за ночь можно написать курсовую. В проектах это работает хуже, потому что работа командная и зависит от многих людей.

Один разработчик может отложить задачу до последнего дня – и сделает её. Но если пять человек откладывают свои задачи до последнего дня, то в последний день они обнаруживают, что зависят друг от друга. Интеграция, тестирование, согласование – всё это требует времени, которого уже нет.

В корпоративной среде студенческий синдром маскируется под «работу под давлением» и даже поощряется: «он умеет собраться, когда надо». Но цена такого умения – постоянный стресс, ошибки в спешке и срывы сроков, которые не компенсируются героическими ночами.

Лечится это не призывами к дисциплине, а структурой: промежуточными контрольными точками, видимостью прогресса, декомпозицией на короткие задачи. Когда задача разбита на части по два-три дня, откладывать её до последнего дня невозможно – последний день наступает каждые три дня.

Ловушка «ещё чуть-чуть доработаем»

Есть особый вид раздувания сроков, который выглядит как добросовестность. Работа готова, но команда хочет «ещё чуть-чуть доработать»: поправить мелочи, добавить пару функций, улучшить то, что и так работает.

Это ловушка, потому что «чуть-чуть» не имеет границы. Всегда найдётся что улучшить. Всегда найдётся мелочь, которая «займёт полчаса» (и займёт три дня). Проект, который «готов на 90%», может провести в этом состоянии месяцы.

«Доработка» – это форма перфекционизма, которая маскируется под профессионализм. И она так же опасна, как откладывание, потому что не имеет естественного завершения. Критерий «сделано» размывается так же, как и цель.

Решение – тот же принцип: критерий готовности должен быть определён до начала работы. «Сделано» – это не «хорошо», а «соответствует заранее определённым критериям». Всё, что сверх этого, – либо отдельная задача, либо следующая версия.

Кейс: проект, который «был готов на 90%» три месяца подряд

В одной IT-компании был проект по миграции внутренней системы. На еженедельных статусах руководитель слышал одно и то же: «Готово на 90%, остались мелочи».

Первый месяц «мелочей» включал доработку интерфейса, которую никто не просил, но которая «улучшала опыт». Второй месяц – «оптимизацию» производительности, которая давала прирост в 3%, но требовала переписывания двух модулей. Третий месяц – «финальную полировку» и «подготовку к запуску», которая включала бесконечные согласования и тестирование.

Проект запустили на четвёртый месяц. Фактически он был функционально готов в конце первого месяца. Три месяца команда работала над тем, что не добавляло ценности, но создавало ощущение занятости. Стоимость этих трёх месяцев – зарплата команды, отложенные задачи и упущенные возможности – была сопоставима с бюджетом самого проекта.

Причина: критерий готовности не был определён. «90%» – это не критерий, это ощущение. Каждый понимал его по-своему, и каждый находил, что «доработать». Когда критерий не определён, работа не заканчивается – она просто останавливается.

Глава 3. Хроническое откладывание: почему умные люди тянут

Прокрастинация как защитная реакция, а не лень

Самый вредный миф о прокрастинации – что это лень. Лень предполагает отсутствие желания работать. Прокрастинация – наоборот: человек хочет работать, понимает важность задачи, но не может начать. Это не отсутствие мотивации, а её блокировка.

С точки зрения психологии прокрастинация – защитная реакция. Мозг избегает задачи, которая воспринимается как угроза: слишком сложная, слишком неясная, слишком рискованная. Откладывание снижает тревогу здесь и сейчас, хотя ухудшает ситуацию в перспективе. Это классическая ловушка краткосрочного облегчения.

Понимание этого меняет подход к борьбе. Бесполезно говорить человеку «соберись» или «просто начни». Нужно снять причину угрозы: снизить сложность, уменьшить неясность, разделить риск. Прокрастинация лечится не силой воли, а структурой задачи.

Четыре источника откладывания

У прокрастинации в проектах почти всегда есть конкретный источник. Вот четыре самых распространённых.

Страх ошибки. Человек не начинает, потому что боится сделать неправильно. Чем важнее задача, тем сильнее страх. Особенно это заметно у ответственных сотрудников: они откладывают именно то, что для них значимо. Решение – снизить цену ошибки: сделать первый шаг черновым, дать право на пробу, отделить «сделать» от «сделать идеально».

Неясность. Человек не начинает, потому что не понимает, что именно делать. Задача сформулирована абстрактно, критериев нет, первый шаг неочевиден. Мозг воспринимает такую задачу как угрозу неопределённости и избегает её. Решение – декомпозиция до конкретного первого действия: не «разработать стратегию», а «написать три вопроса, на которые должна ответить стратегия».

Перегруз. Человек не начинает, потому что задач слишком много и непонятно, за что хвататься. Это не лень, а паралич выбора. Мозг перегружен, и вместо действия тратит энергию на переключение между задачами. Решение – приоритизация и ограничение: одна задача в работе, явный порядок, защита от параллельных запросов.

Отсутствие смысла. Человек не начинает, потому что не видит, зачем это нужно. Задача кажется бессмысленной, бюрократической, навязанной. В этом случае никакая структура не поможет, пока не появится ответ на вопрос «зачем». Решение – связь задачи с целью, объяснение контекста, участие в постановке.

«Тихая прокрастинация»: бесконечные исследования, встречи и согласования

Самая опасная форма откладывания – та, которая выглядит как работа. Человек не сидит без дела, он занят: проводит встречи, собирает данные, согласовывает, исследует. Но при этом основная задача не двигается.

Это «тихая прокрастинация»: деятельность, которая создаёт ощущение продуктивности и защищает от необходимости принимать решение. Исследование может длиться бесконечно, потому что всегда есть что изучить. Согласование может длиться бесконечно, потому что всегда есть кто-то, кого забыли спросить.

Отличить настоящую работу от тихой прокрастинации можно одним вопросом: «Приближает ли это действие к результату или только откладывает его?» Если после встречи не появляется решения, после исследования – вывода, после согласования – действия, это не работа. Это её имитация.

Как откладывание маскируется под продуктивность

Тихая прокрастинация особенно опасна потому, что её трудно заметить и ещё труднее признать. Вот её маски.

«Сначала нужно собрать данные». Сбор данных – полезное занятие, но у него должен быть предел. Если данные собираются дольше, чем нужно для решения, это способ не решать.

«Надо согласовать со всеми». Согласование – способ разделить ответственность. Чем больше людей согласовало, тем меньше личной ответственности за результат. Бесконечное согласование – это бегство от решения.

«Мы прорабатываем несколько вариантов». Проработка вариантов полезна до момента выбора. Если варианты прорабатываются после того, как выбор очевиден, это откладывание выбора.

«Команда ещё не готова». Подготовка команды – важный процесс, но он тоже может быть бесконечным. Часто «неготовность» – это способ отложить неприятный старт.

«Нужно дождаться подходящего момента». Подходящий момент почти никогда не наступает сам. Ожидание его – форма откладывания, замаскированная под стратегическое терпение.

Диагностика: тест на личную и командную прокрастинацию

Предлагаю простой тест. Ответьте на вопросы «да» или «нет» – сначала за себя, потом за команду.

Личная диагностика:

Есть ли задача, которую вы откладываете больше недели?

Начиная работу, вы часто переключаетесь на другие дела?

Вы откладываете задачи, которые кажутся вам сложными или неясными?

Вы чувствуете вину за откладывание, но продолжаете откладывать?

Вы говорите себе «сделаю завтра», и это повторяется?

Вы занимаетесь мелкими делами, чтобы не начинать крупное?

Вы ждёте «подходящего настроения» для важной задачи?

Если больше трёх «да» – у вас есть личная прокрастинация, и с ней нужно работать.

Командная диагностика:

Есть ли задачи, которые обсуждаются на встречах больше двух раз без продвижения?

Команда часто говорит «мы ещё не готовы», «надо уточнить», «давайте обсудим»?

Статусы показывают активность, но результат не меняется неделями?

Решения принимаются, но не выполняются?

Есть ли «вечные» задачи, которые переходят из спринта в спринт?

Люди заняты, но не могут сказать, что именно сделано за неделю?

Согласования занимают больше времени, чем сама работа?

Если больше трёх «да» – прокрастинация стала командной нормой, и её нужно лечить системно.

Глава 4. Совещания, которые ничего не решают

Анатомия пустого совещания

Пустое совещание – это встреча, после которой ничего не меняется. Люди собираются, обсуждают, расходятся – и через неделю собираются снова, потому что «надо ещё раз обсудить».

У такого совещания есть устойчивая анатомия.

Нет повестки. Или повестка есть, но она сформулирована как тема («обсудить проект»), а не как вопрос, требующий решения. Тема не имеет конца – обсуждать можно бесконечно. Вопрос имеет ответ – и это создаёт границу.

Нет владельца решения. Все присутствуют, никто не отвечает. В такой ситуации решение либо не принимается, либо принимается размыто: «в целом согласны, но надо уточнить». Уточнение порождает следующую встречу.

Нет фиксации. Решения, если они принимаются, не записываются. Через неделю каждый помнит свою версию, и обсуждение начинается заново. Отсутствие протокола – главный источник повторных совещаний.

Слишком много участников. Чем больше людей, тем меньше ответственности и тем дольше обсуждение. Большие встречи часто проводятся для того, чтобы «все были в курсе», но информирование – не то же самое, что принятие решения.

Стоимость встречи в человеко-часах и деньгах

Совещания кажутся бесплатными, потому что не имеют прямого счёта. Но у них есть цена, и она высока.

Простой расчёт: встреча с восемью участниками длительностью один час стоит восемь человеко-часов. При средней стоимости часа работы это ощутимая сумма. Если таких встреч пять в неделю, команда теряет сорок человеко-часов – целую рабочую неделю одного человека.

Но прямая стоимость – лишь часть. Есть ещё стоимость переключения: после встречи человеку нужно время, чтобы вернуться в работу. Исследования показывают, что на это уходит до 20–25 минут. Восемь участников после часовой встречи теряют ещё несколько часов продуктивного времени.

И главное – альтернативная стоимость. Время, потраченное на совещание, не потрачено на работу. Если встреча не привела к решению, она не просто бесполезна – она украла время у того, что могло быть сделано.

Руководителю полезно иногда считать стоимость встреч в деньгах. Не для того, чтобы запретить их, а для того, чтобы относиться к ним как к ресурсу, а не как к бесплатной форме общения.

Типы бесполезных совещаний

Статусные совещания. Цель – узнать, кто что сделал. Проблема в том, что статус можно передать асинхронно, а часовая встреча ради этой цели – расточительство. Статусные встречи оправданы только тогда, когда статус требует обсуждения и решений.

Ритуальные совещания. Проводятся потому, что «так принято», «так исторически сложилось», «все ходят». Никто не помнит, зачем они нужны, но никто не отменяет. Ритуальные встречи – чистая потеря времени.

Совещания «чтобы согласовать». Согласование через встречу – самый медленный и дорогой способ. Если вопрос требует только подтверждения, его можно решить письменно. Встреча нужна, когда есть разногласия, требующие обсуждения.

Совещания «на всякий случай». Собираются, потому что «может быть, что-то важное всплывёт». Обычно не всплывает. Такие встречи – форма тревожности, а не управления.

Совещания после совещаний. Неформальные встречи, на которых принимаются реальные решения. Признак того, что официальные встречи не работают: решение не может быть принято в формате, для которого он предназначен.

Синдром «ещё одна встреча по этому вопросу»

Это устойчивый паттерн: вопрос обсуждается, решение не принимается, назначается следующая встреча. Потом ещё одна. Потом ещё.

Причины могут быть разными. Иногда вопрос действительно сложный и требует времени. Но чаще – отсутствие права принимать решение, страх ответственности или отсутствие нужного человека в комнате.

Диагностический признак: если вопрос обсуждается на третьей встрече подряд, проблема не в вопросе, а в процессе. Либо не хватает полномочий, либо не хватает информации, либо не хватает смелости. Дальнейшие обсуждения не помогут – нужно менять условия.

Правило, которое стоит ввести: каждая встреча по вопросу должна заканчиваться либо решением, либо явным списком того, что нужно для решения, с ответственными и сроками. «Ещё одна встреча» без нового входа – запрещённый ход.

Кейс: проект, в котором 40% времени ушло на координацию координации

В одной консалтинговой компании запускался сложный проект с участием четырёх отделов. Для координации создали совет проекта, который собирался еженедельно. Совет породил рабочие группы по направлениям, которые собирались дважды в неделю. Рабочие группы породили подгруппы по узким вопросам, которые собирались по мере необходимости – то есть почти ежедневно.

Через месяц выяснилось, что 40% рабочего времени участников уходит на встречи. При этом решения не принимались: каждая группа готовила материалы для следующей, а финальное решение откладывалось, потому что «нужно согласовать со всеми уровнями».

Проект буксовал. Люди были заняты с утра до вечера, но результат не двигался. Когда провели аудит, оказалось, что реальная работа делается в промежутках между встречами, а встречи посвящены координации того, как будет организована координация.

Решение оказалось радикальным: совет проекта сократили до одного раза в две недели, рабочие группы упразднили, подгруппы – тоже. Вместо этого ввели правило: решение принимает один владелец, остальные информируются письменно. Освободившееся время ушло в работу. Проект сдвинулся с места впервые за два месяца.

Глава 5. Согласования как фабрика задержек

Как избыточные согласования убивают скорость и ответственность

Согласование задумано как защита: прежде чем действовать, убедимся, что решение не навредит. Логика разумная. Проблема в том, что защита легко превращается в самоцель.

Когда согласований становится много, происходит две вещи. Первая – скорость падает: каждое согласование добавляет время ожидания. Вторая, менее очевидная – ответственность размывается: если решение согласовали семь человек, никто из них не чувствует личной ответственности за результат. Все согласовали – значит, никто не виноват.

В итоге избыточные согласования дают обратный эффект: они не защищают от ошибок, а создают их. Решения принимаются медленно, на основе компромиссов, без ясного владельца. И чем больше согласующих, тем хуже результат.

Правило «чем больше подписей, тем меньше ответственности»

Это правило стоит запомнить. Ответственность – это не количество подписей, а готовность отвечать за результат. Когда подписей много, каждый подписывающий воспринимает свою подпись как формальность: «все подписали – значит, всё в порядке». Личной ответственности нет ни у кого.

Обратная ситуация: одно ответственное лицо, которое принимает решение и отвечает за него. Такое лицо есть всегда – даже если формально решение коллегиальное. Вопрос в том, признаётся ли это.

Практический вывод: согласование должно быть не сбором подписей, а консультацией с теми, чьё мнение действительно важно. А решение принимает один человек – и он за него отвечает.

Бюрократическая воронка: от идеи до действия

Типичный путь решения в большой организации выглядит так: инициатор готовит предложение, согласует с руководителем, тот – с коллегами, коллеги – со своими руководителями, затем юридический отдел, финансовый, служба безопасности, наконец – высшее руководство. Каждый этап добавляет время и может вернуть предложение на доработку.

Это воронка: на входе – идея, на выходе – действие, но путь занимает недели и месяцы. При этом на каждом этапе добавляется немного, а в сумме – критическая задержка.

Проблема в том, что каждый этап кажется обоснованным. Юридический отдел проверяет риски, финансовый – бюджет, безопасность – угрозы. Никто не делает ничего лишнего. Но система в целом работает против скорости.

Решение – не отмена контроля, а его перераспределение: параллельные согласования вместо последовательных, делегирование полномочий, пороги, ниже которых согласование не требуется. И главное – единый владелец процесса, который отвечает за скорость, а не только за безопасность.

Скрытые согласования: неформальные «а ты согласовал с…?»

Самые опасные согласования – те, которых нет в регламенте. Формально процесс выглядит коротким, но на практике решение застревает, потому что кто-то говорит: «А вы согласовали с Иваном Ивановичем?»

Иван Иванович может быть формально ни при чём, но его негласное мнение важно. Или он имеет влияние на руководителя. Или обидится, если его не спросят. В результате появляется теневая цепочка согласований, которая длиннее формальной и непредсказуема.

Скрытые согласования – признак того, что формальная система не отражает реальную власть. Лечить это нужно не запретами, а прозрачностью: выявлять реальных стейкхолдеров, включать их в процесс официально, договариваться о правилах. Пока теневые согласования существуют, никакой регламент не ускорит процесс.

Как сократить цепочку согласований вдвое

Несколько практических шагов, которые работают.

Шаг 1. Нарисуйте реальную цепочку. Не ту, что в регламенте, а ту, что происходит на практике. Включите всех, кого спрашивают, включая неформальных. Вы увидите, что цепочка длиннее, чем кажется.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.