ДМИТРИЙ ВОЛКОВ

АТОМНАЯ ОПОРА

КАК ВЕРНУТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ,
КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ



СИСТЕМА МИКРОДЕЙСТВИЙ
ДЛЯ БОЛЬШИХ ИЗМЕНЕНИЙ

КНИГА 3

Дмитрий Волков

Атомная опора. Как вернуть устойчивость, когда всё меняется

https://litres.ru/74716472
SelfPub; 2026

Аннотация

Научитесь сохранять устойчивость, даже когда планы рушатся, а привычный порядок перестаёт работать.

Вы получите конкретные инструменты, чтобы снизить перегрузку, подготовиться к сбоям и вернуть себе пространство для решений.

Почему одни неожиданные события удаётся пережить без серьёзных последствий, а другие выбивают из колеи на недели? Часто дело не в силе характера, а в том, как устроена повседневная жизнь.

На примере Марины, которая привыкла держать всё под контролем, вы увидите, как находить слабые места, распределять ответственность, создавать запас прочности и действовать в трудные периоды.

Шаг за шагом вы составите собственную «Карту устойчивости» — простую систему, которая помогает справляться с переменами без постоянного напряжения.

Третья книга серии «Атомная пересборка».

Содержание

Введение. Когда порядок держится на напряжении 5
Глава 1. На чём держится ваша жизнь 9
1.1. Невидимая организация 11
1.2. Не только список задач 14
1.3. От чего зависит непрерывность 17
1.4. Первая карта устойчивости 21
Глава 2. Где возникают слабые места 24
2.1. Сбой по цепочке 24
2.2. Единственная точка зависимости 28
2.3. Частота и тяжесть последствий 32
2.4. Три главные уязвимости 36
Конец ознакомительного фрагмента. 40

Дмитрий Волков Атомная опора. Как вернуть устойчивость, когда всё меняется

Введение. Когда порядок держится на напряжении

В понедельник Марине пришлось отменить важную рабочую встречу: заболел сын, а человек, который обычно мог остаться с ним, оказался занят. Руководитель согласился перенести часть обсуждения, но попросил срочно передать документы коллеге. Марина отправила файлы и обнаружила, что нужные пояснения к ним существуют только у неё в голове. Пока она отвечала на рабочие вопросы, приходилось одновременно договариваться о помощи ребёнку и менять семейные планы.

К вечеру всё удалось уладить. Никто не совершил серьёзной ошибки, ничего необратимого не произошло. И всё же Марина заметила неприятную закономерность: достаточно одному обстоятельству измениться, чтобы несколько независимых дел потребовали её немедленного участия. Так слу-

чалось и раньше, хотя обычно она называла это просто трудным днём.

Марина была организованным человеком. Она помнила сроки, поддерживала связь с учителями и врачами, знала подробности семейного расписания и уверенно вела рабочие задачи. Именно эта надёжность постепенно сделала её незаменимой в слишком большом количестве вопросов. Другие члены семьи помогали, коллеги выполняли свою работу, но многое по-прежнему нужно было согласовывать через неё.

История Марины — вымышленная, но сама ситуация знакома многим. Повседневная жизнь может выглядеть вполне устроенной и одновременно оставаться хрупкой. Пока все здоровы, транспорт ходит вовремя, планы не меняются и никто не просит о срочной помощи, система работает. Когда одно условие нарушается, обнаруживается, что у неё почти нет запаса прочности.

Мы часто пытаемся решить такую проблему усилением личной дисциплины: раньше вставать, внимательнее планировать, быстрее отвечать, стараться ничего не упускать. Иногда это помогает. Но если всё уже зависит от постоянной доступности одного человека, дополнительное старание не устраняет основную причину. Оно лишь позволяет немного дольше поддерживать прежний порядок.

Эта книга посвящена другой задаче: как сделать обычную жизнь менее уязвимой к сбоям, которые невозможно полностью предвидеть или предотвратить. Речь не о психологиче-

ской неуязвимости и не о способности спокойно переносить любые трудности. Под устойчивостью мы будем понимать устройство повседневных дел, при котором важные обязанности можно выполнять или восстанавливать даже при изменении условий — настолько, насколько это позволяют реальные обстоятельства.

Не всякую проблему можно решить организационными приёмами. Если нет необходимого дохода, доступной помощи, безопасных условий или возможности уменьшить нагрузку, одних списков и договорённостей недостаточно. Серьёзные проблемы со здоровьем, насилие и угрозы безопасности требуют соответствующей профессиональной и экстренной поддержки. Здесь мы будем заниматься теми зависимостями и решениями, на которые человек действительно способен повлиять.

Для начала понадобится понять, на чём держится привычный порядок. Какие обязанности критически важны? Кто знает, как они выполняются? От каких людей, сроков и ресурсов они зависят? Что происходит, когда одно условие исчезает? Эти вопросы составят основу «Карты устойчивости» — простого рабочего инструмента, который мы будем постепенно уточнять по ходу книги.

Затем мы разберём, как отличать необходимое от привычного, замечать непосильную нагрузку, делиться ответственностью без иллюзии, что близкие всегда смогут помочь, и создавать небольшие резервы там, где это возможно. Отдельно

рассмотрим действия при внезапном сбое и на протяжении трудного периода, когда старый распорядок временно недоступен. Смысл не в том, чтобы составить безупречный план, а в том, чтобы перестать каждый раз решать одни и те же проблемы с нуля.

Практический результат может оказаться скромным: доступные другому человеку документы, более реалистичный график, заранее согласованный порядок замены, отказ от одного необязательного требования. Но такие изменения стоит оценивать не по впечатлению от красивого плана, а по тому, уменьшились ли реальные последствия следующего нарушения.

Вспомните недавний день, когда обстоятельства заставили вас изменить планы. Что нарушилось первым? Какие задачи сразу оказались зависимы лично от вас? Пока не нужно ничего исправлять. Достаточно записать одну конкретную зависимость, которую вы раньше считали естественной. С неё и начнётся работа над вашей устойчивостью.

Глава 1. На чём держится ваша жизнь

В воскресенье Марина предложила мужу вместе посмотреть планы на следующую неделю. После недавнего дня, когда одновременно заболел сын и изменилось рабочее расписание, ей хотелось избежать хотя бы части организационной суматохи. Никакой большой семейной реформы она не задумывала: предполагала показать календарь, обсудить несколько дел и закончить разговор за десять минут.

Алексей открыл календарь и спросил, где записаны занятия сына на среду. Марина показала школьный чат: изменение расписания было в отдельном сообщении. Затем выяснилось, что запись к врачу видна только в приложении на её телефоне. Алексей предложил сам отвезти сына, если потребуется, но попросил указать точное время и адрес.

— Ты скажи, что именно сделать, — попросил он.

Марина раздражённо ответила, что устала каждый раз всё объяснять. Алексей возразил: «Я могу отвезти, записать, договориться. Но откуда мне знать то, что мы ни разу не обсуждали?» Марина хотела привести пример его невнимательности, однако вспомнила, что сама привыкла сообщать готовое решение, не объясняя, где искать сведения. Они замолчали: вопрос оказался не в одной поездке.

Оба выполняли немало семейных дел. Но сведения, согласования и решения распределялись иначе, чем само исполнение. Снаружи эта разница почти не была видна.

1.1. Невидимая организация

В обычном описании дня мы перечисляем действия: отвести ребёнка, сходить на работу, купить продукты, помочь родственнику, оплатить счета. Такой список нужен, чтобы ничего не забыть. Но он почти ничего не говорит о том, благодаря чему каждое действие становится возможным.

Представим обычную поездку ребёнка на занятие. Кто-то должен узнать расписание, проверить, не отменили ли урок, согласовать время с рабочими обязанностями, учесть дорогу и договориться, кто заберёт ребёнка обратно. Саму поездку можно поручить другому взрослому. Однако если все решения и уточнения остаются у первого человека, освобождается только время в дороге. Организационная ответственность никуда не исчезает.

Подобная работа не укладывается в отдельную строку календаря. Она возникает в уточняющих сообщениях, согласовании сроков, проверке договорённостей. Иногда занимает считаные минуты, но многократно прерывает другое занятие и требует держать в голове связи между людьми и делами.

Невидимая организация встречается не только в семьях. На предприятии один сотрудник знает, кому звонить при задержке материалов и где хранится последняя версия документа. Формально поставки ведут несколько человек, но без

его подсказок коллеги каждый раз начинают разбираться заново. В небольшой фирме руководитель сам проверяет каждую мелочь, поскольку ему так быстрее, чем один раз описать порядок действий. Постепенно скорость решения отдельных вопросов оборачивается зависимостью всего процесса от его присутствия.

При этом нельзя считать организационную работу по определению несправедливо распределённой. Бывает, что один член семьи лучше ориентируется в школьных вопросах, а другой управляет платежами и обслуживанием автомобиля. Разделение может быть удобным и вполне согласованным. Вопрос возникает тогда, когда никто не понимает, где именно проходит граница ответственности, а передать дело на время оказывается значительно труднее, чем ожидалось.

Марина привыкла отвечать сразу: так было быстрее. Если Алексей спрашивал время приёма, она называла его, а не объясняла, где хранится запись. Это помогало в моменте, но постепенно закрепляло зависимость от её памяти. Разумнее было сначала увидеть её, а не обвинять кого-либо в безответственности.

Есть ещё одна причина, по которой такая работа остаётся незаметной. Удачная организация не привлекает внимания. Если ребёнок вовремя попал на занятие, счёт оплачен, а нужный документ найден, окружающие замечают прежде всего результат. Череда маленьких предварительных реше-

ний исчезает из поля зрения. При сбое она внезапно становится заметной: оказывается, никто не знает, с чего начать, если привычный координатор недоступен.

1.2. Не только список задач

Марина записала на листе «Занятия сына» и ниже — «уточнить время, добраться, вернуться». Алексей заметил, что поездка невозможна без согласования с рабочими графиками и без информации о переносах. Одни записи называли действия, другие — необходимые условия.

Отправить преподавателю сообщение — отдельная задача. Регулярное посещение занятий — процесс: он включает несколько действий ради повторяющегося результата. Рабочий график, транспорт, информация о времени — условия процесса. Их отсутствие нельзя исправить простым ускорением задач.

Есть ещё обязательство — результат или требование, за которое кто-то отвечает. Для школьных занятий это договорённость с ребёнком, для платежей — обязанность перед получателем денег, для поставки — условия договора. Способ исполнения может измениться, но само обязательство от этого не исчезает.

Один и тот же процесс может выглядеть по-разному в разных семьях. Если ребёнок самостоятельно ходит в школу по безопасному и привычному маршруту, участие взрослых ограничивается несколькими решениями. Если школа далеко, а общественный транспорт неудобен, поездка требует согласования работы и дороги. Нельзя оценивать организацию

по универсальному образцу. Иначе легко предъявить человеку требование, невыполнимое в его обстоятельствах.

Разберём другой пример. Работающему человеку нужно вовремя оплачивать обязательные счета. Видимое действие занимает несколько минут. Но для него необходимы достаточные средства, доступ к банковскому сервису, знание сроков и понимание, какие расходы нельзя откладывать. Когда один из факторов меняется — например, доход задерживается, — задача перестаёт быть простой. Ускорить нажатие кнопки невозможно. Приходится решать уже другой вопрос, связанный с ресурсами и обязательствами. Подробно финансовую организацию здесь разбирать не будем; пример нужен, чтобы показать ограниченность перечня действий.

Сравним это с получением медицинской помощи пожилым родственником. Записаться на приём — задача. Организовать необходимое посещение врача — процесс: уточнить дату, выяснить, кто сможет сопровождать человека, подготовить документы и обеспечить дорогу. Обязательство здесь связано не с идеальным выполнением каждой подготовительной операции, а с тем, чтобы родственник получил необходимую помощь. При этом условия могут быть неподконтрольны семье: свободных талонов нет, транспорт ходит редко, сопровождающий работает посменно. Запись всех действий в календарь сама по себе не решит такую проблему. Зато она покажет, какое условие нужно уточнить заранее и кто вправе принимать решение, если обстоятельства

изменятся.

При этом трудность дела не равна его значению. Подготовка презентации может потребовать нескольких часов, а передача коллеге сведений о действующем документе — минуты. Но если без этих сведений останавливается работа других, короткое действие может оказаться важнее для непрерывности процесса.

Они обозначили ещё несколько процессов: регулярные платежи, помощь матери, необходимые покупки. Получился список короче привычного перечня задач — и информативнее. Правда, часть условий оба пока называли по-разному.

На работе различие бывает ещё менее очевидным. Отправить клиенту счёт можно за минуту, но своевременная отгрузка заказа зависит от подтверждения оплаты, наличия товара, согласования доставки и доступа к актуальным документам. Сотрудник, который рассылает счета, не обязательно отвечает за весь процесс. Если считать эти вещи одним делом, легко потребовать от него результата, на условия которого он не влияет. Поэтому для первой карты важно обозначить границы процесса достаточно узко: не «обеспечить бесперебойную работу компании», а, например, «передать согласованный заказ на отгрузку».

1.3. От чего зависит непрерывность

Алексей предложил самостоятельно согласовать очередную поездку сына. Время он уточнил у Марины, но затем сам нашёл адрес и контакт преподавателя в переписке, к которой имел доступ. На первый взгляд ничего сложного не произошло. Однако Марина заметила, что раньше даже эту проверку неизменно выполняла она.

Тогда Алексей предложил описать ещё один процесс — обслуживание семейной машины. Марина уверенно сказала, что запись на сервис занимает пять минут. Алексей показал переписку с мастером: перед записью он уточнял состояние деталей, согласовывал заказ и подбирал день, когда автомобиль можно оставить на несколько часов. Марина об этих приготовлениях не знала. Она ожидала увидеть только собственную невидимую работу, а увидела ещё и его. Это не означало, что нагрузка распределена справедливо: просто прежнее представление о ней оказалось неполным.

Начали с того, кто действительно ведёт дело. Фраза «за покупку продуктов отвечает Алексей» может означать, что он ходит в магазин со списком, который составляет Марина. А может означать, что он сам замечает, какие продукты заканчиваются, планирует покупку и выбирает время. В обоих

случаях он покупает продукты, но организация распределена по-разному.

Затем выяснили, где принимаются решения. Если врач изменил время приёма, кто согласует новую дату? Если поставщик задержал материалы, кто определяет, какие работы можно перенести? Привычное выполнение процесса ещё не доказывает, что все участники способны самостоятельно принимать связанные с ним решения.

Отдельно проверили доступ к сведениям. Документы могут находиться в общем шкафу, но никто не помнит, какая версия действующая. Контакты могут быть записаны на телефоне, к которому нет доступа у другого человека. Важная договорённость может существовать только в переписке одного участника.

Наконец, назвали внешние условия. Иногда дело зависит от конкретного человека, потому что у него есть редкая квалификация. Иногда — от расписания транспорта, работы учреждения, поступления денег или состояния здоровья. Назвать зависимость — не значит считать её ошибкой. Это означает увидеть реальную границу своих возможностей.

Не всякая единоличная ответственность опасна или требует немедленного изменения. Например, Алексей давно обслуживает автомобиль и знает историю ремонтов. Марине необязательно изучать устройство машины и вести переговоры с мастером наравне с ним. Но если автомобиль необходим семье ежедневно, полезно хотя бы понимать, где на-

ходятся документы, как связаться с сервисом и какие поездки будут затронуты при задержке ремонта. Иной случай — когда Марина одна согласовывает расписание сына просто потому, что всегда делала это раньше. Здесь зависимость возникла не из-за особой компетенции, а из-за сложившейся привычки. В этой главе мы не решаем, нужно ли менять распределение дел. Мы только различаем две ситуации: осознанно выбранную специализацию и порядок, который никто никогда не обсуждал.

Они не стали в тот вечер передавать друг другу все дела. Вместо этого записали по одному результату и условиям его выполнения: что требуется знать, кто организует, кто исполняет и что случится, если привычный участник недоступен. Выяснилось, что некоторые сведения уже доступны обоим, другие придётся уточнить позже. Такой разговор занимал время, но впервые не сводился к взаимным претензиям.

В рабочем коллективе похожая разница обнаруживается, когда один сотрудник ведёт сложные переговоры, потому что обладает необходимыми полномочиями, а другой оказывается незаменимым лишь потому, что держит единственную актуальную таблицу у себя на компьютере. Обе зависимости выглядят одинаково в день отсутствия сотрудника, но причины у них разные. Для дальнейшей работы с картой эту разницу важно не потерять: решение может потребовать обучения, согласования полномочий или всего лишь доступного

места для хранения сведений. Выбирать способ изменения будем позднее, когда станет ясно, какая зависимость действительно существенна.

1.4. Первая карта устойчивости

Теперь попробуйте составить первую «Карту устойчивости». Выберите пять–семь важных повторяющихся процессов; если времени мало — один. Не включайте каждую мелочь. Начните с дел, от которых зависят обязанности перед другими людьми или необходимые условия вашей жизни.

Заполните четыре графы по приведённому ниже образцу. В графе ответственности отдельно назовите того, кто организует и принимает решения, и того, кто исполняет. Это могут быть разные люди. В последней графе укажите ближайшее вероятное последствие сбоя, а не воображаемую катастрофу.

Пример 1. Важный процесс — оплата обязательных счетов. Необходимые условия: средства, сроки и доступ к оплате. Организует и выполняет Марина. Ближайшее последствие сбоя — просрочка.

Пример 2. Важный процесс — поездка сына на занятие. Необходимые условия: время, маршрут и доступный взрослый. Организует Марина, выполняет взрослый по договорённости. При сбое поездку придётся перенести или искать другой способ.

Для собственного примера запишите в обычном тексте: важный процесс; необходимые условия; кто организует и кто выполняет; ближайшее последствие сбоя. При необходимо-

сти повторите для других процессов.

Описывайте результат, а не отдельный звонок или поездку. «Своевременная оплата обязательных счетов» показывает смысл процесса лучше, чем «зайти в приложение». Если ответственный не определён, напишите «не согласовано». Если сведения требуют уточнения, не превращайте догадку в факт.

Карта описывает текущий порядок, а не назначает виновных. Совместная ответственность допустима, но полезно уточнить, кто в действительности принимает решения, а кто выполняет действие. Не обязательно раскрывать общие пароли и личные медицинские сведения: доступ к информации следует организовывать с учётом безопасности и частной жизни.

Марина и Алексей заполнили несколько строк. Выяснилось, что некоторые обязанности уже хорошо согласованы, а другие зависят от одного человека. Марина рассчитывала немедленно найти, что передать мужу, но карта не дала готового решения. Она показала вопросы для дальнейшего разговора и ограничения, которые пока нельзя устранить.

В частности, в записи о занятиях сына Марина впервые отдельно указала «организация — Марина; поездка — по договорённости». Алексей предложил при следующем изменении расписания самому уточнить время у преподавателя. Это было не перераспределение всей семейной нагрузки, а небольшой способ проверить, достаточно ли у обоих инфор-

мации.

Марине по-прежнему предстояло многое организовывать самостоятельно. Её разочаровало, что новая запись ничего не упростила в ближайший понедельник. Но теперь она видела не неопределённое «всё на мне», а отдельные процессы и условия, о которых можно говорить предметно.

Первая карта не обязана быть полной. Сохраните вопросы без ответа. В следующей главе понадобится отличить обычные зависимости от тех, которые действительно способны вызвать серьёзные последствия. Пока достаточно сделать несколько важных процессов видимыми.

Глава 2. Где возникают слабые места

2.1. Сбой по цепочке

Утром начальник производственного участка сообщил Виктору, что сменщик на участке упаковки не выйдет: ночью ему пришлось обратиться за медицинской помощью. Обстоятельства были понятны и обсуждению не подлежали. Виктор, мастер с двадцатилетним стажем, попросил другого рабочего временно принять его операции. Ничего исключительного: за годы работы сотрудники не раз подменяли друг друга.

К обеду выяснилось, что обычная подмена не получается. Сменщик не просто обслуживал упаковочную линию. Он проверял соответствие маркировки заказам, а при изменении партии связывался с кладовщиком и передавал сведения для оформления отгрузки. Заменивший его сотрудник умел запускать оборудование, но не имел опыта с изменениями в документации. Он остановил выпуск готовой партии и обратился к Виктору.

Пока мастер сверял обозначения, склад ожидал подтверждения, а водитель, назначенный на раннюю погрузку, по-

лучил распоряжение подождать. Через час выяснилось, что время машины уже согласовано с другой точкой доставки. Виктор мог упрекнуть рабочего в медлительности, но тот поступил разумно: не стал оформлять партию, в которой сомневался. Ошибка в маркировке обошлась бы предприятию дороже задержки.

В конце смены Виктор записал, что именно произошло. Его раздражало выражение «одного человека не хватило», которым руководитель объяснил задержку. Оно было верным, но слишком общим. Человек отсутствовал всего один день; при этом затронутыми оказались подготовка партии, проверка сведений, работа склада и доставка. Если бы дело ограничилось обслуживанием линии, временная замена справилась бы. Сложность заключалась в том, что несколько последовательных решений зависели от знаний, которые никто заранее не выделял как отдельную работу.

Этот эпизод не доказывает, что производство было организовано неправильно. На небольшом предприятии люди часто выполняют смежные обязанности; отдельные знания накапливаются у тех, кто давно работает с конкретными заказами. Не всякую работу можно передать в один день. Но история позволяет увидеть различие между причиной сбоя и цепочкой его последствий.

У нарушения есть исходная точка: необходимое условие перестало выполняться. Затем возникает ближайшее последствие. Оно может остаться локальным, а может за-

тронуть следующий процесс. После этого в дело вступают уже иные обстоятельства — сроки поставки, доступность транспорта, требования к документам. То, что началось с отсутствия одного сотрудника, становится задержкой для нескольких участников.

Подобная последовательность встречается за пределами производства. Человек не смог забрать ребёнка из школы, потому что задержался на работе. Это само по себе требует нового решения. Но если он не предупредил другого взрослого, а у того нет контакта классного руководителя, первоначальная задержка превращается в несколько телефонных разговоров, отмену встречи и срочную поездку. В другом случае та же задержка почти не повлияет на день: участники заранее знают, кому сообщить и кто способен подменить. Исходное событие одинаковое, последствия различаются.

Чтобы заметить такую цепочку, недостаточно спросить: «Что пошло не так?» Вопрос обычно возвращает к первому событию и оставляет за кадром то, как оно распространялось дальше. Полезнее восстановить три последовательных звена: какое условие исчезло, какое дело остановилось первым и какие другие обязанности вслед за этим изменились. Иногда цепочка заканчивается после второго звена. Иногда выясняется, что наиболее серьёзные последствия появились значительно позже.

Представим человека, которому постоянно переносят рабочие встречи. Он считает переносы неудобством, но заме-

чает, что из-за них регулярно не успевает сделать обязательные платежи в отведённое время. Перенос не вызывает финансовых проблем сам по себе: между ними есть несколько решений, каждое из которых влияет на результат. Такая запись помогает понять, что именно нужно будет изучить подробнее. Пока она не говорит, каким должно быть решение.

Не следует искать цепочки повсюду. Обычная задержка без значимых последствий может остаться просто задержкой. Смысл анализа — не научиться ожидать неприятностей, а обнаруживать случаи, когда одно изменение нарушает сразу несколько необходимых дел. Виктор, например, не пытался представить все возможные аварии участка. Он восстановил фактическую последовательность одного рабочего дня и увидел, что часть его последствий можно было объяснить конкретной передачей сведений между людьми.

2.2. Единственная точка зависимости

Через два дня отсутствовавший оператор упаковочной линии вернулся. Виктор попросил его показать, как при смене партии уточняют маркировку и передают сведения на склад. Оказалось, что данные были разбросаны между заказом и последующими письмами: оператор по опыту знал, какое уточнение считать последним.

— Разве в заказе нет окончательных обозначений? — спросил Виктор.

— Иногда заказ меняют после согласования. Тогда приходит отдельное письмо. Я обычно помню, где лежит последнее, — ответил оператор.

Виктор предложил хранить утверждённые изменения в одном месте, доступном мастеру и складу. Но не вся проблема сводилась к информации: для отдельных операций требовался обученный и допущенный исполнитель, а изменения производственных параметров мог согласовывать только назначенный ответственный. Инструкция не заменяла ни квалификации, ни полномочий.

Здесь полезно различать зависимость и уязвимость. Любой процесс от чего-то зависит. Выплата зарплаты требует поступления денег, медицинская процедура — специалиста

и оборудования, семейная поездка — транспорта. Наличие зависимости само по себе не свидетельствует о плохой организации. Она становится значимой уязвимостью, когда недоступность одного условия способна прервать необходимое дело и у участников нет приемлемого способа продолжить его или переждать остановку.

У единственной точки зависимости бывает разная природа. Иногда ею оказывается человек: только он располагает необходимыми навыками или разрешением. Иногда — информация: сведения существуют, но находятся в одном телефоне или известны одному участнику. Иногда — материальное условие: доступен единственный автомобиль, компьютер или рабочий инструмент. Наконец, ограничение может быть временным: задача возможна лишь в узкое окно между несколькими обязательствами.

Эти случаи нельзя исправлять одним способом. Обучение помощника не заменит официального допуска. Копия документа не создаст дополнительное оборудование. Перенос встречи не даст семье свободного человека, если все взрослые заняты работой. Поэтому уже на этапе диагностики стоит называть зависимость как можно точнее, не подменяя её привычным выражением «всё на одном человеке».

Виктор разделил остановившиеся операции на две группы. Первая включала действия, которые мог выполнить другой сотрудник при наличии понятного порядка и доступа к актуальным сведениям. Во второй оказались задачи, для ко-

торых требовались специальные полномочия или опыт, отсутствовавшие у смены. Первая группа выглядела потенциально изменяемой. Со второй нужно было считаться как с ограничением: обещать немедленную взаимозаменяемость было бы нечестно.

Подобная проверка полезна и дома. Допустим, один из супругов всегда записывает ребёнка к врачу. Может оказаться, что у второго нет номера поликлиники и сведений о доступном времени — это информационная зависимость. Но если ребёнку нужен конкретный специалист, принимающий в определённые часы, проблема не исчезнет после обмена контактами. Доступ к сведениям улучшит организацию, однако не отменит внешний график.

Есть ещё одна причина не торопиться с оценками. Иногда единственный ответственный — осознанное и разумное решение. Доверять одному опытному человеку проверку сложного расчёта может быть безопаснее, чем распределять её между несколькими неподготовленными исполнителями. Родственник, который хорошо знает особенности ухода за больным, может обоснованно выполнять определённые процедуры сам. Уязвимость при этом существует, но доступные способы её уменьшения могут быть ограничены, дороги или небезопасны.

Поэтому прежде чем называть зависимость ошибкой, стоит выяснить её происхождение. Она возникла по согласованному правилу, по требованиям профессии, из-за отсут-

ствия ресурсов или просто потому, что когда-то так оказалось удобнее? Различие важно не для поиска виновного. Оно помогает не предлагать одинаковые меры там, где обстоятельства существенно различаются.

Виктор не стал сразу переписывать обязанности работников. Он уточнил для себя другое: на участке есть проблема передачи некоторых сведений, а есть проблема ограниченного числа квалифицированных исполнителей. Обе способны остановить работу, но исправлять их придётся разными способами и в разные сроки. Решения пока не было; зато появились два точных вопроса вместо одного неопределённого требования «сделать так, чтобы без любого работника всё продолжалось».

2.3. Частота и тяжесть последствий

После разговора Виктор вернулся к журналу смен. Он ожидал увидеть, что главные задержки возникают из-за отсутствия операторов. Однако чаще повторялась другая трудность: упаковку вовремя заканчивали, но отгрузку откладывали из-за несогласованных изменений в заказах. Отсутствие оператора оказалось редким случаем с серьёзным последствием; задержки согласований — частой, но обычно менее тяжёлой проблемой. Теперь нельзя было выбрать первое направление работы по одному впечатлению.

Если уделять внимание только самым частым трудностям, можно потратить силы на мелкие неудобства, оставив серьёзную зависимость без внимания. Но и ориентироваться исключительно на наиболее пугающие последствия неверно: тогда список возможных неприятностей окажется бесконечным, а подготовка — неподъёмной.

Для выбора приоритетов полезны три различных вопроса. Первый касается повторяемости: происходило ли подобное в реальности, насколько регулярно и при каких условиях? Здесь достаточно фактов, которыми вы располагаете. Не требуется превращать несколько личных наблюдений в точную вероятность. Если нужных сведений нет, лучше прямо записать «не знаю», чем поставить условные семь баллов из десяти.

Второй вопрос относится к последствиям. Что нарушится, если условие исчезнет? Одно дело — необходимость перенести необязательную встречу. Другое — отсутствие возможности вовремя обеспечить уход, выполнить обязательный платёж или соблюсти требования безопасности. Серьёзность зависит не только от неудобства для самого человека. Важно учитывать последствия для других участников, действующие обязательства и то, можно ли восстановить нарушенное без значительных потерь.

Третий вопрос — цена подготовки. Иногда достаточно потратить один вечер на уточнение контакта или порядка действий. Иногда создание резерва потребует денег, которых сейчас нет, дополнительных сотрудников или изменения условий работы. Даже очевидная уязвимость не означает, что человек способен немедленно её устранить. Приоритетность проблемы и доступность решения — разные характеристики.

Рассмотрим два бытовых примера. В семье регулярно забывают купить отдельные продукты, и приходится заходить в магазин второй раз. Ситуация раздражает, но чаще всего последствия ограничены потраченным временем. В той же семье только один человек знает сроки и порядок оплаты важного обязательства. Просрочки ещё не случалось, однако её возможные последствия могут оказаться существеннее, чем неудобства от покупок. Значит ли это, что нужно бросить все другие дела ради подготовки к просрочке? Нет. Нужно

прежде понять, действительно ли информация недоступна остальным, есть ли внешние уведомления и чего стоит изменить существующий порядок. Пока перед нами основание для внимания, а не готовое предписание.

Выбор между двумя случаями не сводится к правилу «чаще значит важнее». Представим, что человеку дважды в неделю приходится возвращаться домой за забытым рабочим пропуском: он теряет время, но обычно может оформить временный доступ. Одновременно он замечает, что важные медицинские документы близкого хранятся только в его телефоне. Второй случай пока не приводил к задержкам, но при его внезапной недоступности получение необходимой помощи может осложниться. Разумно сначала уточнить порядок доступа к документам, если это можно сделать безопасно и без значительных затрат, а затем решить проблему пропуска. При иных последствиях или затратах порядок может быть другим.

И наоборот, не всякая редкая неприятность требует отдельного плана. Возможность не означает неизбежность. Важнее сосредоточиться на ситуациях, последствия которых действительно значимы, а подготовка имеет понятный смысл. В вопросах безопасности подход может быть строже: даже редко возникающая угроза требует соблюдения обязательных правил и обращения к компетентным специалистам. Обычная бытовая карта не подменяет профессиональную оценку таких рисков.

Виктор не присваивал проблемам числовых коэффициентов. Он сопоставил записи: насколько часто задержка действительно происходила, сколько операций затрагивала и что требовалось для её предупреждения. Для повторяющихся уточнений заказов он мог предложить руководителю простой порядок передачи окончательных сведений. А проблему отсутствия допущенного оператора нельзя было устранить тем же способом: подготовка второго исполнителя требовала времени, обучения и решения предприятия.

Такой подход полезен и человеку с ограниченным свободным временем. Если на исправление всех неудобств уйдут недели, сама подготовка станет дополнительной нагрузкой. Лучше выбрать небольшое число действительно значимых вопросов. Но не следует объявлять важным только то, что легко исправить: иногда самая серьёзная проблема пока остаётся без доступного решения. Её стоит зафиксировать как ограничение, а не вычёркивать из карты ради красивого результата.

2.4. Три главные уязвимости

Вернёмся к «Карте устойчивости», которую вы начали в предыдущей главе. Там были перечислены важные процессы, необходимые условия и ответственные участники. Теперь задача иная: не дописать ещё десятки строк, а выбрать из уже замеченных зависимостей не больше трёх, последствия которых действительно заслуживают внимания.

Не нужно искать именно три. Если вы обнаружили одну значимую уязвимость, достаточно её. Если трудно выбрать из нескольких, начните с той, которую уже пришлось наблюдать в действии и чьи последствия можно описать без догадок. Отложенные вопросы не исчезают: к ним можно вернуться, когда появятся сведения или изменятся обстоятельства.

Возьмём пример из производственной истории. Виктор записал: «Подтверждение изменений маркировки иногда зависит от сведений одного сотрудника». Сигналом сбоя стала его недоступность во время смены. Ближайшим следствием — остановка оформления партии. Дальнейшими последствиями — задержка складских операций и отгрузки. Доступное направление проверки: выяснить, какие сведения можно хранить в общем рабочем порядке. Ограничение: право утверждать отдельные изменения принадлежит уполномоченному сотруднику. Виктор не сделал вид, что

обе проблемы решаются одной памяткой.

Во второй записи он отметил нехватку квалифицированной подмены для некоторых операций. Здесь возможные действия уже зависели от обучения, допусков и решений руководства. Он мог поднять вопрос, но не мог самостоятельно гарантировать замену. Третью строку мастер оставил пустой: ещё одна существенная зависимость пока не была подтверждена. Само отсутствие обязательной третьей проблемы сделало карту точнее, а не беднее.

Для собственной записи используйте короткую форму без таблицы. Для каждой из максимум трёх уязвимостей отдельно запишите: что может оказаться недоступным; как вы это заметите; какое дело остановится первым и какие значимые последствия могут последовать; какое предварительное действие доступно; что изменить пока нельзя. Завершите запись одной фразой: «Я выбрал(а) эту уязвимость, потому что…» — и назовите наблюдаемые последствия и цену возможной подготовки.

Например, запись Виктора выглядит так. «Уязвимость: актуальные изменения маркировки известны одному оператору. Признак: без него мастер не может подтвердить обозначения. Последствие: задерживается оформление партии, затем отгрузка. Доступное действие: согласовать единый источник окончательных сведений. Ограничение: допуск к отдельным операциям по-прежнему требуется. Приоритет: одна задержка уже затронула склад и доставку, а уточнить до-

ступ к информации относительно несложно». Вторая запись касается квалифицированной подмены; её нельзя выдавать за вопрос, который Виктор решит самостоятельно.

Если на полноценную работу сейчас нет времени, запишите одну строку: «Когда недоступно ___, первым нарушается ___, а наиболее ощутимое последствие — ___». Даже такая короткая запись помогает избежать расплывчатого ощущения, будто плохо устроена вся жизнь сразу.

Что делать, если все обнаруженные проблемы выглядят серьёзными? Не пытайтесь ранжировать их с математической точностью. Сначала отделите вопросы безопасности и безотлагательных обязательств, требующие надлежащей помощи или установленного порядка действий. Затем рассмотрите реальные повторяющиеся нарушения и их последствия. Остальные оставьте для последующего наблюдения. В некоторых жизненных обстоятельствах у человека действительно почти нет возможностей для перестройки процессов. Карта не должна превращаться в новый повод для самообвинений.

Проверьте, не назвали ли вы дважды одну зависимость и не приняли ли догадку за установленный факт. На следующем этапе мы определим, какие обязанности необходимо сохранять при нехватке времени и сил.

К концу главы у вас должны появиться не готовые способы защиты от всего на свете, а несколько обоснованных приоритетов. На производстве Виктор всё ещё зависел от конкретных специалистов и сроков поставки. Но теперь он мог

объяснить руководителю не просто «людей не хватает», а какие действия останавливаются и почему. В собственной жизни вы можете получить сходную ясность: знать, какую зависимость стоит изучать прежде остальных, а какую пока разумно оставить без вмешательства.

Карта устойчивости — версия 2. Запись для самостоятельной работы

Уязвимость 1. Что недоступно? Как заметить сбой? Первое и дальнейшие последствия? Что можно сделать? Что пока недоступно? Почему этот вопрос в приоритете?

Уязвимость 2. Те же вопросы — только если обнаружена вторая существенная зависимость.

Уязвимость 3. Те же вопросы — при необходимости. Одной заполненной записи достаточно, чтобы начать.

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.