



Михаил Завилейский

Исполнительный директор компании DataArt. В 2008 году вошел в топ-100 самых открытых руководителей российских компаний по версии российского ежедневного издания «Коммерсантъ».

Бывают ситуации, когда из-за нехватки времени или сил тебе становится все равно, чем руководишь. Решения приходится принимать в условиях отчаянного дефицита информации и с существенными последствиями для организации.

ТЕХНИКИ УСТАЛОГО МОЗГА



Я слышал много легенд о руководителях, которые могут и готовы одинаково успешно руководить любой компанией или структурой, базируясь на неких общих принципах управления. Мое отношение было скептическим, но скепсис улетучивался по мере того, как копился опыт в управлении. Универсальное руководство — существующий феномен, базирующийся на объективных социальных и организационных механизмах.

Тем не менее я по-прежнему убежден, что хорошо руководить «чем угодно» практически невозможно. Беда в другом: бывают ситуации, когда из-за нехватки времени или сил тебе становится все равно, чем руководишь. Решения приходится принимать в условиях отчаянного дефицита информации и с существенными последствиями для организации.

Постепенно находят способы, превосходящие по эффективности бросание монетки и работающие не хуже, чем интуиция.

Принцип правосудия

Если решение преподносится как очевидное, но не связано непосредственно с фактами и цифрами, это тревожный симптом. Во-первых, неотраженная логика и зажигательная подача — проявления сильного желания, а сильное желание ходит вместе с высокими рисками.

Во-вторых, чем больше убедительных аргументов и корректных логических переходов, тем выше уверенность в выводах. Но при неполных или ненадежных исходных данных аргументы и логика никак не связаны с соответствием выводов реальности. Аргументы относятся к будущей картинке, если она правильная. А логический вывод из ложных посылок не добавляет ни грана истинности.

Если расчет нам не слуга, то помочь может принцип правосудия. Было ли противоборство двух сторон? Достигнуто ли трудное согласие? Если да, то решение стоит поддержать. Даже если оно ошибочное, последствия будут предсказуемыми, сопутствующий организационный вред — минимальным. А вот если послушать только «адвоката» или «прокурора», то не избежать появления хронических конфликтов, политизации и «утренней гонки за право надеть тапочки».

Просто сделай

Если вопрос состоит в том, делать или нет, то при прочих равных наилучший ответ — давайте сделаем. Даже если это не подкрепляется особой логикой.

В обмен на активность мы получаем как минимум информацию. Компания копит знания, развивает умения, устанавливает дополнительные связи. Наконец, организация «не ржавеет», повышается готовность к новым действиям.

Типичные соображения в поддержку пассивности — сэкономить деньги, избежать рисков. Но именно они требуют фактической поддержки, т. к. не использующий деньги бизнес не даст отдачи на капитал, а без рисков не обходится ничего, даже пассивность.

Аргументом за вариант «не делать» может быть только необходимость сделать что-то другое, но это уже иной случай. Ну и бывает, конечно, что сил и ресурсов делать хоть что-то нет совсем. Но тогда и вопросов не задают?

Принцип материальности

Из всех действий наименее полезны те, результаты которых не материальны. Речь не о деньгах. Не материально то, что не наблюдаемо извне. Мыслительная или духовная работа не важна, если окружающие не видят перемен в нас. Группа должна давать видимый организацией результат. А организация должна делать что-то осязаемое для окружающего мира. При этом результат должен быть наблюдаем существом временем.

Это кажется банальным. Но, увы, существуют стимулы заниматься функциями и проектами без материального выхода. Такие активности минимально ответственны и не дают долговременных издержек. Мне доводилось видеть IT-компания, работавшие с государственными заказчиками, которые реальной работой считали продажи, а собственно разработку и внедрение системы видели как «накладные расходы», неизбежное зло, которое надо минимизировать. А в удачном случае избежать совсем.

Да и без всякой корысти масса времени уходит на бесполезные собрания, безрезультатные размышления, непосланные письма и прочее изображение активности. Избежать этого невозможно, но главное — не поддаваться впечатлению, что это имеет смысл. Это неизбежно, но бессмысленно, и должно быть минимизировано.

Делай так, чтобы получилось

Когда-то мне довелось программировать алгоритм, который управлял железнодорожной маши-

Неотраженная логика и зажигательная подача — проявления сильного желания, а сильное желание ходит вместе с высокими рисками.



ной. Эта машина возвращала рельсы на место после того, как они сместились после многократных проходов составов. Большинство таких машин использовали локальный алгоритм, который соответствовал внесению поправок опытным человеком «на глазок». Идеей было изменить алгоритм и вернуть рельсы в исходное, «истинное» положение. Но истинное положение неизвестно, его же никто «не записывает». Потому теоретики-железнодорожники сочинили алгоритм, по которому можно все измерить, проехав участок один раз, потом все рассчитать и на втором проходе исправить. Только такой алгоритм был не толерантен к ошибкам измерения. Если точность измерения не бесконечна, то расчет не сходил — последняя точка обсчитываемого участка смещалась далеко в сторону от начального положения и от продолжения рельсов соответственно. Как избежать крушения? Если участок удлинить, то машина переложит конечную точку совсем далеко. Конечно, это плохо, если пути пролягут в обход пункта назначения, но еще раньше они покинут насыпь, и машина вместе с ними отправится в тартарары. Алгоритм, толерантный к ошибкам, был найден, но оказался не многим лучше, чем исходный «локальный».

Когда мы прокладываем путь к решению проблемы, то не знаем «истины». Опираясь на интуицию и опыт, мы способны делать разумные шаги, но стремление все сделать слишком «четко» может заставить нас упереться в препятствие или прийти совсем не туда. Стоит использовать воображение и попробовать увидеть так далеко вперед, как сможем. И смотреть не на препятствия, а на возможности их обойти и продвинуться к цели. Отсутствие идеального решения всего лишь отражает реальность мира, где нет прямых путей и простых решений. Точнее, ситуаций, где они есть, мы просто не замечаем.

За безупречно логичными рассуждениями «как ни кинь — всюду клин» лежат недовольство, лень или депрессия. Спорить с логикой неразумно, указывать пути — бесполезно. Если есть силы, надо разбираться с первопричиной. Выяснить причины недовольства и договориться. Помочь справиться с депрессией. Простимулировать ленивого. Но просить сделать так, чтобы получилось.

Работай в людей

Большинство маленьких компаний умирают, так и не став прибыльными, унося с собой сделанные инвестиции. Большие компании работают ужасно неэффективно и населены паразитами-бездельниками, которые в лучшем случае питаются за счет работающих и талантливых коллег, а в худшем — реализуют проекты и функции, сжигающие огромные деньги без всякой пользы для потребителей. Неужели нет способов сделать экономическую жизнь эффективнее? На первый взгляд, такие способы, вероятно, есть, но кого предпочтет общество — уличные банды или стартапы, офисный планктон или толпы нищих? Мы в первую очередь — животные, во вторую — социальные животные, и только в третью — животные экономические. Да, еще и разумные, но речь сейчас не об этом.

Процесс нашей работы самоценен, и отнюдь не только экономическим результатом. И стремятся люди работать с теми, с кем им нравится работать. Можно просчитать длинную и эффективную комбинацию, когда результат оправдывает средства. Можно принять риски того, что что-то пойдет не так. Но трудно, особенно когда мозг устал. Куда проще сфокусироваться на том, чтобы люди испытывали удовлетворение, удовольствие от процесса работы. В компаниях это значит ставить сервис вперед продукта.

Если нет достаточно информации или времени для принятия взвешенного решения, лучше принять то, которое минимизирует ущерб или максимизирует удовольствие для вовлеченных людей. Конечно, клиенты тут важнее сотрудников, но суммировать надо по всем.

Провоцируй

Как заставить сделать других что-то, чего они делать упорно не хотят? Такой вопрос особенно актуален в отношении смежников, которым нельзя приказывать и в области ответственности которых твоих знаний и навыков остро не хватает. Зачастую можно сделать их жизнь невыносимой, предпринимая отчаянные попытки сделать работу самому с заведомо плохим результатом. Фактически это провокация, и провоцировать часто приходится на разных уровнях.

- Как сделать вот это?
- Нет ответа...
- Хорошо, сделаем вот так.
- Нет, вот так точно не надо, лучше уж так...
- Сейчас вот этот документ уйдет клиенту.
- Нет, так писать нельзя, дай поправлю!
- ...
- Вот, пришлось все переписать!

Принцип отстраненности

Если в голове крутятся несколько решений и непонятно, какое из них лучше, попробуй отбросить все, в которых у тебя есть личная заинтересованность. Потом отбрось те, которые минимизируют твои усилия. Потом отбрось те, которые просто нравятся. Что-то осталось? Возможно, это решение и есть оптимальное, иначе как бы оно пришло тебе в голову?

Отстраниться от самого себя, от своих желаний и стремлений часто очень полезно. В средневековой Японии эффективная интрига, предполагающая смерть самого интригана в качестве шага, считалась особенно достойной. А нам даже умирать не обязательно...

То, чего нет

Есть очень популярные понятия, за которыми не стоит никаких сущностей, воспринимаемых хоть сколько-нибудь объективно. Все рассуждения и аргументы, апеллирующие к истине, справедливости и очевидности очень подозрительны. Не менее подозрительны и ссылки на область узкой специализации сотрудника, если задача лежит совсем не там. Ну, и новые теории, маркетинговые обещания поставщиков и мнения экспертов — тоже зыбкий фундамент. Чаще всего это атрибуты маскировки реальных причин и аргументов, которые не хотят высказывать. Почему? Решения тут лучше всего не принимать, а отложить. Если будет очень надо, то карты придется вольно или невольно раскрыть.

Не спорь

В спорах истина рождается очень редко. А вот отношения страдают часто. Споры — это пивной спорт. В бизнесе спор говорит о том, что дискуссия зашла в тупик. Если энергии с избытком, спор ее «сожжет», и будут шансы вернуться в русло совместного поиска решения. Но если устал, то лучше не спорить совсем. Достаточно просто слушать и задавать вопросы. Или вас убедят, или уйдут делать домашнюю работу. Я

Если в голове крутятся несколько решений и непонятно, какое из них лучше, попробуй отбросить все, в которых у тебя есть личная заинтересованность.