

ВВЕДЕНИЕ: ЗАЧЕМ СТОЛЬКО ШУМА ИЗ-ЗА ПРОЕКТОВ?

Революция “белых воротничков” началась. (Наконец-то.) В течение последующих десяти лет она затронет — хотите вы того или нет! — свыше 90% служащих.

А большинство из нас не готовы.

Это элементарно, мой дорогой Ватсон. Большинство видов работы для служащих — в том виде, в котором мы ее знаем — исчезнет, когда мы правильно внедрим системы планирования и управления ресурсами предприятия и другие программы. Да, уважаемые коллеги, вам не показалось — свыше 90%. Изменятся навсегда. После перемен, которые переживет мир “белых воротничков” в 2004 году, “реинжиниринг” периода 1994 года покажется цветочками.

Я несколько лет занимался этой темой. Искал ответ на вопрос: “Как современные “белые воротнички” — **вы и я!** — будут меняться, как это уже пришлось сделать фабричным рабочим в недавнем прошлом?”

НЕИЗУЧЕННАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СЕРВИСНАЯ ФИРМА В КАЧЕСТВЕ ПРИМЕРА

Существует разновидность организаций, в которых работа для служащих уже давно превратилась в нечто блестящее... и чертовски прибыльное. А именно профессиональные сервисные фирмы... или “ПСФ”, как я их называю. Адвокаты. Архитекторы. Графические дизайнеры. Промышленные дизайнеры. Инженерные фирмы.

Консультанты по менеджменту. Бухгалтерии. Рекламные агентства. Когда-то они находились на периферии — и, по правде говоря, считались паразитами в условиях производственной экономики — а теперь вышли на передний план и распределяют между собой главные роли в так называемой “экономике знаний”.

(Смешно: мы так мало знаем об этих фирмах. О том, как и почему они работают. Мы не изучали их. Могу лишь предположить, что это потому, что мы не воспринимали их всерьез. Мы действительно считали их паразитами.)

Одни ПСФ огромны... *Andersen* (как *Arthur Andersen* и *Andersen Consulting*)... *EDS*. Их годовая прибыль измеряется миллионами долларов. Они предоставляют рабочие места более 100 тыс. людей. Другие ПСФ состоят из одного человека — это, скажем, местный бухгалтер, работающий в гостинице. Но все они заняты одним — предоставлением услуг и получением денег за свои знания и умения. **Точка.**

Мой (неизбежный?) вывод? Выжившие — независимо от того, будут они числиться в штате определенной компании или нет — приобретут характеристики сотрудников “настоящих” профессиональных сервисных фирм. Кроме того, они будут вести себя — опять же, независимо от своего текущего официального статуса — как независимые подрядчики.

Это подводит нас... естественно и бесповоротно... к **работе самой по себе**. А именно — к **п-р-о-е-к-т-а-м**.

ПРОЕКТЫ С ХАРАКТЕРОМ: (ЕДИНСТВЕННО ВОЗМОЖНАЯ) (НОВАЯ) ОСНОВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

У профессиональной сервисной фирмы — будь в ее штате 2 или 22222 сотрудника — есть один неизменный компонент — проект. Проекты — со своим началом и концом, с клиентами и характеристиками — это то, чем занимаются профессиональные сервисные фирмы. **Точка.** Начните работать в одной из таких фирм, и вы в первый же рабочий день окажетесь в составе той или иной проектной команды. (Со мной этой случилось в декабре 1974 года в компании *McKinsey & Co.* Я пришел к 9 часам утра. К 10 часам я уже работал в составе проектной команды, которая оценивала сельскохозяйственный объект стоимостью четверть миллиарда долларов. К часу ночи я вылетел в Клинтон, что в штате Айова, на встречу с клиентом.) И вы будете членом проектной команды до тех пор, пока не повернете ручку входной двери и не уйдете из компании навсегда. (Опять-таки, со мной это случилось в декабре 1981 года в компании *McKinsey*. Более того, это произошло еще до того, как я закончил работу над проектом, предусмотренную контрактом.)

Вот в чем странность: мы не изучали не только профессиональные сервисные фирмы... но и *проекты*. Несомненно, у нас есть инструменты для работы над проектами — таблицы, графики, системы PERT/CPM. И огромное количество компьютерных программ, например, Microsoft Project.

Но: практически вся работа над проектом зависит от главного вопроса. В чем суть “проекта”? Что делает его запоминающимся? Или... незапоминающимся?

Я изучаю различные вопросы бизнеса уже более 30 лет. Конечно же, получил бухгалтерское образование. Придерживался принципов бухгалтерского учета... и создал тысячи таких графиков и диаграмм PERT. (Мое второе образование — “Конструкционный менеджмент”... поэтому я досконально изучил принципы работы с системой PERT.) Но вся моя карьера была посвящена “обратной” стороне предприятия — страсти, эмоциям, восторгу, мечтам, благородным поражениям. И я твердо убежден, что именно здесь берет свое начало революция “белых воротничков”.

Другими словами: **значимый проект — это жемчужина... самородок... неделимая атомная частица, из которой будет создан и/или реконструирован новый мир служащих.** Моя неизменная цель: переосмыслить язык проектов. (А по ходу дела... переосмыслить саму работу!) Нет, я не отказываюсь от всех тех компьютерных программ. (Хотя большинство из них значительно сложнее, чем нужно. Один специалист сказал мне: “Настоящая сетевая технология очень проста. Она называется электронная почта.”) Но в своей книге я собираюсь рассказать о том, что я называю “недостающими 98%”... о “сути” создания... продажи... выполнения... проектов, которыми вы будете гордиться... и через **10 (!)** лет.

СОБИРАНИЕ ЖЕМЧУГА!

Начав изучение выдающихся проектов, я был очарован отдельными людьми и группами, работавшими в этом направлении. Например, прочтите статью Джин Строус в газете *The New Yorker*, где изложена новая версия биографии Дж. П. Моргана. Разве в 1999 году миру нужна

была еще одна биография этого человека? Госпожа Строус говорит, что она первой получила доступ к новым материалам о Моргане. Более того, на их изучение она потратила *п-я-т-ь л-е-т*. **Мне это нравится! “Круто”!**

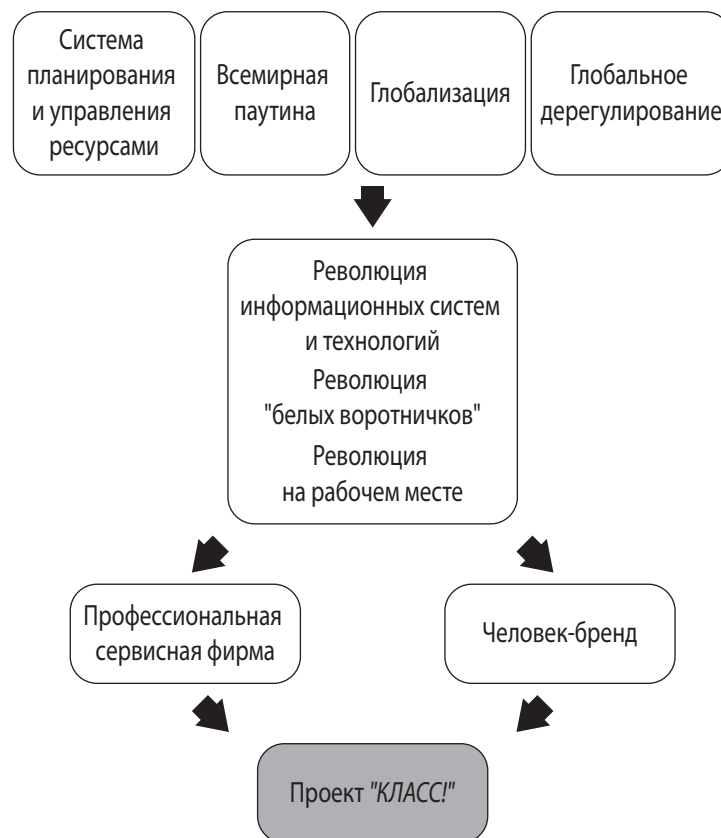
Был еще первый роман Питера Ландесмана под названием *Raven*, повествующий о жизни ловцов омаров на острове Мэн. (Вот это жизнь!..) Меня поразило их совершенное владение своим ремеслом. И их стойкость. А еще я был поражен, насколько эта мрачная, неромантическая история была далека от мира циника Дилберта.

А самое грандиозное — это состоявшееся 30 мая 1999 года открытие Массачусеттского музея современного искусства. Норт-Адамс в штате Массачусетс — классический городок с пришедшим в упадок производством. И все же благодаря вдохновению директора Музея Гуггенхайма Томаса Кренса заброшенная фабрика компании *Sprague Electric* — под руководством архитектора Фрэнка Гери — превратилась в крупнейший в США центр изобразительного и исполнительского искусства (13 акров, 27 зданий... 222 тыс. кв. футов галерей, театров, репетиционных залов и художественных мастерских). Проблем было множество... например, однажды государственное финансирование “массачусеттского чуда” едва не иссякло. Но в конечном итоге “безумная” мечта стала величественной реальностью. Обозреватель издания *Wall Street Journal*, присутствовавший на открытии музея, написал: “Я видел будущее, и это — Массачусеттский музей современного искусства”.

Т.е. работа может иметь значение.

НАША “МОДЕЛЬ”

Наша модель проста. Подробнее о ней пойдет речь в этой и других книгах данной серии. Она такова:



“Объект” — системы планирования и управления ресурсами, электронного обмена данными, внутренние сети компаний, Всемирная паутина и т.д. — подпитывают революцию. Цель, которую поражает этот метеор нашего тысячелетия, — **“белые воротнички”**.

Выжившие — и те, кто числится в штате какой-либо организации, и те, кто нет — выбросят за борт весь (почти) багаж знаний и 1) приобретут характеристики/отношение ПСФ/**Профессиональной сервисной фирмы**. (См. выше, а также вторую книгу данной серии — *Профессиональная сервисная фирма*¹.) 2) Они будут вести себя как независимые подрядчики или, как я говорю, **люди-бренды**. (См. книгу *Человек-бренд*².) Другими словами, те, кто выживут, станут “продукцией”... и будут обладать отличительными особенностями... в какой-либо области.

Наконец, основа — базовый элемент — ПСФ, человека-бренда и революции “белых воротничков” — **проект** (тема данной книги.)

Вот они. Три элемента. Организация: **профессиональная сервисная фирма**. Человек: **человек-бренд**. Работа: **проект**. Точка.

ПРОМАХ I: ПРОЕКТ

Я просто не понимаю! Не так давно я прочел восхитительную книгу о новом сотруднике как бизнесмене и независимом подрядчике — *Creating You & Company* Уильяма Бриджеса. Я узнал много нового... даже более того, позаимствовал оттуда очень многое (сделав соответствующие сноски). Недавно я еще раз перечитал ее. О-т-л-и-ч-н-ый материал. Я не ошибся. Но знаете что? Там не было ни слова о проектах. “Проекты” даже не упоминались в предметном указателе. А ведь в чем сама суть (при любых обстоятельствах) вас и компании? Осмелюсь предположить:

¹ Т. Дж. Питерс. *Профессиональная сервисная фирма*. — Издательский дом “Вильямс”, 2006.

² Т. Дж. Питерс. *Человек-бренд*. — Издательский дом “Вильямс”, 2006.

в проекте! Так почему и как господин Бриджес упустил этот вопрос? Будь я проклят, если знаю ответ.

Есть еще одна книга — *The Future of Staff Groups* Жоэля Хеннинга. Тоже очень хороший и оригинальный труд. Кроме того, редкий трактат по данной — часто игнорируемой — теме. Предметный указатель: “проекты” не упоминаются. П-о-ч-е-м-у? (Повторюсь.)

В недостаточно изученном мире профессиональных сервисных фирм есть всего один настоящий эксперт — Дэвид Майстер. Я обожаю его работы! Почерпнул из них массу нового! Снова и снова использую его идеи (с соответствующими сносками)! И вот я обратился к его последней книге — *True Professionalism*. Великолепно. Чего не хватает в предметном указателе? Проекта. Опять же: *почему?* И снова: не понимаю!

ПРОМАХ II: РАБОТА САМА ПО СЕБЕ!

“Нам не нужны “великие лидеры”. Мы, люди, должны выполнять “сказочную работу”, не соглашаясь на меньшее.”

Участник семинара, Варшава (декабрь 1998 г.)

“Вы можете себе представить “отличного” кардиолога, который не был бы одержим сердцами?”

Участник семинара, Цюрих (декабрь 1998 г.)

Вот что смешно в книгах по менеджменту — они редко рассказывают о работе как таковой. О проектах, от которых мурашки (надеюсь) бегут по коже у занятых в них сотрудников. Конечно... “работа” менеджмента — это

мотивация, вдохновение, организация, представление. Но как можно понять эти идеи, если не говорить... **о работе как таковой?**

Наверное, вот почему я сразу же влюбился в книгу Джорджа Леонарда *Mastery*. Во многом основываясь на долгом пути автора к черному поясу по дзюдо, книга рассказывает... о работе самой по себе. О том, как Леонард добивается — мучительно и долго — исключительного совершенства в выбранной области.

Подумайте: странно (разве нет?), что никто (!) не пишет о “достижении совершенства в работе с кадрами”, “выдающейся компетенции в финансах”. Хм...

(Почему мы думаем, что работа в отделе кадров — это не так “круто”, как футбол? Команда Denver Broncos — а я большой фанат футбола — гоняет туда-сюда мяч по полю, покрытому искусственной травой. Начальник отдела кадров отвечает, скажем, за профессиональное развитие 623 сотрудников своей компании. Для меня... она “круче” Джона Элуса³. Согласны?)

Почему Силиконовая Долина добилась такого успеха? Мое предположение: это настоящий центр анти-дилбертовского движения! Там на удивление много “сотрудников” заняты... работой как таковой. Они работают над своим заданием... своей “крутой” продукцией... революционными (на их взгляд) проектами. (И для них не важны акционерные опционы — символы настоящего владения.)

³ Двукратный чемпион Национальной футбольной лиги. — Прим. ред.

“Мы обязаны делать то, чего не понимают обычные люди, потому что только это и стоит делать.”

Энди Уорхол

Винить во всем этом (почему бы и нет?) нужно Гарвардскую школу бизнеса... с ее типичной для 1970-х годов и не признающей индивидуальных особенностей убежденностью в том, что “хороший менеджер может управлять чем угодно”. Чего не хватает в этой философии, так это страсти к “своему делу” — автомобилям, гамбургерам, рекламе, кадрам, чему угодно.

Помните слова одного из участников семинара в Цюрихе, приведенные выше: “Вы можете себе представить кардиолога, который не был бы одержим сердцами?” Профессионального баскетболиста, не одержимого баскетболом? Великолепного уборщика, не одержимого чистотой?

Я не могу.

СТРАСТЬ ПЛЮС

В этой небольшой книге говорится не об “аспекте страсти” в проектах. Совсем нет! Убежденность в том, что 50% жизни проекта “хладнокровные” (графики и таблицы), а другие 50% “горячие” (страсть), очень опасна... это совсем не то, за что я выступаю... в первую очередь я стремлюсь доказать то, что необходимо интегрировать *все* аспекты проекта в запоминающееся целое. Это книга о *реальных* проектах и *реальных* проблемах, с которыми они сталкиваются:

Проблема 1: Работа со структурой и спецификой полученного задания... пока оно не превратится в “безоговорочно “крутой” проект”, как сказал один из моих единомышленников.

Проблема 2: Продажа этого “безоговорочно “крутого” проекта”. Великое управление проектом — в реальном мире! — связано преимущественно с тонкостями продажи. Т.е. что нужно сделать, чтобы самые разные люди поддержали вас, помогли вам и поделились с вами лучшим, что у них есть!

Проблема 3: Выполнение... еще большее искусство! Собрать пользователей. Протестировать все на ходу. Постоянно двигаться... пересматривая... направляя... не позволяя проекту ни на минуту остановиться. Создание молвы... и ощущения неизбежности... вокруг вашего проекта. Реализация проекта и получение “классного” результата... такого, каким вы будете гордиться и через много лет.

Проблема 4: И вот, наконец... приходит время представить проект “руководству”, причем сделать это так, чтобы он и наш (“к-р-у-т-о-й”) “способ ведения дел” заинтересовали большинство.

БЕЗОГОВОРЧНО “КРУТЫЕ” ПРОЕКТЫ

Т.Е. ПРОЕКТЫ “КЛАСС!”

Ах, да... **безоговорочно “крутые”**. Хочу признаться: в моей книге действительно говорится о безоговорочно “крутых” проектах. (Однажды мы назвали это *Искусством действительно “крутых” проектов*.) Теперь наше