

А	а
Б	б
В	в
Г	г
Д	д
Е	е
Ё	ё
Ж	ж
З	з
И	и
Й	й

К	к
Л	л
М	м
Н	н
О	о
П	п
Р	р
С	с
Т	т
У	у
Ф	ф

Х	х
Ц	ц
Ч	ч
Ш	ш
Щ	щ
Ъ	ъ
Ы	ы
Ь	ь
Э	э
Ю	ю
Я	я

# Искусство ведения проектов

РМВОК от Сунь-цзы. Часть 3

Между написанием классического трактата Сунь-цзы «Искусство войны» и свода рекомендаций управлению проектами РМВОК более двух тысячелетий. Однако между ними немало общего. Мы продолжаем публикацию интерпретацию текста трактата Сунь-цзы – изложение идей трактата применительно к сфере управления проектами, сделанное Алексеем Головиным. Первая и вторая части текстов были опубликованы в №1 и 2 2011 г. соответственно. Мы публикуем оригинальный тракт Сунь-цзы и его интерпретацию параллельными текстами. В левой колонке – выдержки из трактата Сунь-цзы «Искусство войны», в правой – их интерпретация для управления проектами.

## Искусство войны (Сунь-цзы)

## Искусство ведения проектов

### Глава VI

#### Полнота и пустота

2. Уметь заставить противника самого прийти – это значит заманить его выгодой; уметь не дать противнику пройти – это значит сдержать его вредом. Поэтому можно утомить противника даже исполненного сил; можно заставить голодать даже сытого; можно сдвинуть с места даже прочно засевавшего.

3. Выступив туда, куда он непременно направится, самому направиться туда, где он не ожидает. Тот, кто проходит тысячу миль и при этом не утомляется, проходит местами, где нет людей.

4. Напасть и при этом наверняка взять – это значит напасть на место, где он не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать – это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Тончайшее искусство! Тончайшее искусство! – нет даже формы, чтобы его изобразить. Божественное искусство! Божественное искусство! – нет даже слов, чтобы его выразить. Поэтому он и может стать властителем судеб противника.

#### Сила и слабость

2. Уметь заставить противника помогать проекту – это значит заманить его выгодой; уметь не допустить его до проекта – это значит сдержать его настойчивостью и терпением. Поэтому сдержать можно даже сильного противника; можно не платить тем, кто привык много получать, можно даже изменить привычки и традиции.

3. Привлекая противника к незначительным задачам, самому нужно заняться действительно важным направлением. **Тот, кто устранил противников с главного пути, поступившись малым, доведет проект до конца.**

4. Искусство руководителя проекта в том, чтобы знать слабые места противника и умело воздействовать на них. Шаг за шагом, получая конкретные результаты не дать противнику развалить проект. Поэтому руководителю, который сумел не раскрыть своих истинных намерений, отвлекая противника на второстепенные цели, и достиг точки, когда повернуть назад уже нельзя, противник не сможет противостоять. Это находится на грани искусства, потому что нет никаких правил. **Руководитель проекта должен уметь отступить от правил, и нельзя дать никаких рекомендаций по этому поводу.** Поэтому он и может справиться с любым противником на любом проекте.



### Сунь Цзы

Китайский стратег и мыслитель, предположительно живший в VI или, по другим источникам, в IV веке до н.э. Служил командующим войсками князю Хо Люю в царстве У. Благодаря победам Сунь Цзы царство У усилило свое могущество, и вошло в число царств цивилизованного Китая. Вэй Лао Цзы писал: «Был человек, который имел всего 30 000 войска, и в Поднебесной никто не мог противостоять ему. Кто это? Отвечаю: Сунь Цзы». По просьбе князя Хо Люя Сунь Цзы написал трактат о военном искусстве, традиционно называемый «Искусство войны».

7. Поэтому, если я покажу противнику какую-либо форму, а сам этой формы не буду иметь, я сохраню цельность, а противник разделится на части. Сохраняя цельность, я буду составлять единицу; разделившись на части, противник будет составлять десять. Тогда я своими десятью нападу на его единицу. Нас тогда будет много, а противника мало. У того, кто умеет массой ударить на немногих, таких, кто с ним сражается, мало, и их легко победить.

12. Поэтому предел в придании своему войску формы – это достигнуть того, чтобы формы не было. Когда формы нет, даже глубоко проникший лазутчик не сможет что-либо подглядеть, даже мудрый не сможет о чем-либо судить. Пользуясь этой формой, он возлагает дело победы на массу, но масса этого знать не может. Все люди знают ту форму, посредством которой я победил, но не знают той формы, посредством которой я организовал победу. Поэтому победа в бою не повторяется в том же виде, она соответствует неисчерпаемости самой формы.

13. Форма у войска подобна воде: форма у воды – избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска – избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника.

14. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством.

7. Поэтому, если я расскажу противнику о своей тактике, а сам буду придерживаться другой, я буду решать главные задачи, оставив частные противнику. **Сосредоточившись на главном направлении, я сохраняю сильную команду; дав противнику частные задачи, заставляю его раздробить свои силы.** Тогда моя единая команда не встретит серьезного сопротивления. Это означает ослабить противника, оставшись сильным, так как не всякий будет готов к противостоянию.

12. Никогда не нужно раскрывать всех своих планов. Даже работники противника, участвующие в проекте не должны знать всех планов. **Пусть будет известный и неизвестный противнику план.** Не стоит повторяться. В зависимости от обстоятельств на каждом проекте нужно создавать новую структуру управления проектом и новый план.

13. **Тактика ведения проекта подобна воде, которая затопляет местность с низких мест.** Начинать внедрение нужно с участков (подразделений), где меньше сопротивление, а не там где уже что-то сделано. На этом участке необходимо сконцентрировать лучшие силы и провести пилотный проект, чтобы затем распространить успех на другие подразделения.

14. **Знания быстро устаревают. Прошлый опыт может не пригодиться.** Кто умеет действовать нестандартно и гибко в зависимости от обстоятельств, достигая результата в любых условиях, тот является руководителем проекта высочайшей квалификации.

**Алексей Головин,**

директор по качеству  
«Челябинского тракторного завода —  
УРАЛТРАК»  
С ним можно связаться по e-mail:  
a\_golovin@inbox.ru

**Глава VII****Борьба на войне**

2. Трудное в борьбе на войне — это превратить путь обходный в прямой, превратить бедствие в выгоду. Поэтому тот, кто, предпринимая движение по такому обходному пути, отвлекает противника выгодой и, выступив позже него, приходит раньше него, тот понимает тактику обходного движения.

3. Поэтому борьба на войне приводит к выгоде, борьба на войне приводит и к опасности. Если бороться за выгоду, подняв всю армию, цели не достигнуть; если бороться за выгоду, бросив армию вперед, будет потерян обоз.

4. Поэтому, когда борются за выгоду за сто миль, мчась, сняв вооружение, не отдыхая ни днем, ни ночью, удваивая маршруты и соединяя переходы, тогда теряют пленными командующих всеми тремя армиями; выносливые идут вперед, слабые отстают, и из всего войска доходит одна десятая. Когда борются за выгоду за пятьдесят миль, попадает в тяжелое положение командующий передовой армией, и из всего войска доходит половина. Когда борются за выгоду за тридцать миль, доходят две трети.

6. Поэтому кто не знает замыслов князей, тот не может наперед заключать с ними союз; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, обрывов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

8. Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как лес; он вторгается и опустошает, как огонь; он неподвижен, как гора; он непроницаем, как мрак; его движение, как удар грома.

10. Двигаются, взвесив все на весах. Кто заранее знает тактику прямого и обходного пути, тот побеждает. Это и есть закон борьбы на войне.

**Оперативное управление проектом**

2. **Часто обходной путь может быть короче прямого.** Лучше обойти препятствия, чем их преодолевать. На их преодоление уйдет много сил, и сроки проекта будут сорваны.

3. **От реалистичности плана зависят шансы проекта на успех.** Можно сделать очень напряженный план, но, даже мобилизовав все силы цели не достигнуть. Вы будете двигаться очень быстро и тылы начнут отставать, люди не успеют адаптироваться к изменениям.

4. Поэтому, когда сжимают сроки большого и сложного проекта, все время подгоняют, заставляют работать сверхурочно, сокращают кажущиеся ненужными этапы, результат составит одну десятую возможного, при этом с проекта уйдут ключевые участники, первыми попадающие под удар. Когда сжимают сроки среднего по сложности проекта, результат проекта составит половину возможного, при этом попадает в тяжелое положение тот, кто работал лучше и был первым. Когда сжимают сроки небольшого проекта, результат проекта составит две трети возможного.

6. Поэтому кто не знает отношения к проекту руководителей подразделений, тот не должен наперед надеяться на них; **кто не знает условий, в которых придется вести проект, тот не должен за него браться;** кто не имеет союзников внутри подразделений, тот не сможет эффективно использовать местных специалистов.

8. Поэтому руководитель проекта должен действовать разнообразно, в зависимости от обстоятельств: быстро, медленно, ярко, пассивно, загадочно, угрожающе.

10. Принимай взвешенные решения. **Кто использует и прямые и окольные пути, тот более успешен.** Тогда будет успешен и твой проект.

11. В «Управлении армией» сказано: «Когда говорят, друг друга не слышат; поэтому и изготавливают гонги и барабаны. Когда смотрят, друг друга не видят; поэтому и изготавливают знамена и значки». Гонги, барабаны, знамена и значки соединяют воедино глаза и уши своих солдат. Если все сосредоточены на одном, храбрый не может один выступить вперед, трусливый не может один отойти назад. Это и есть закон руководства массой.

12. Поэтому в ночном бою применяют много огней и барабанов, в дневном бою применяют много знамен и значков; этим вводят в заблуждение глаза и уши противника. Поэтому у армии можно отнять ее дух, у полководца можно отнять его сердце.

13. По этой причине по утрам духом бодр, днем вялы, вечером помышляют о возвращении домой. Поэтому тот, кто умеет вести войну, избегает противника, когда его дух бодр, и ударяет на него, когда его дух вял, или когда он помышляет о возвращении; это и есть управление духом.

17. Поэтому, правила ведения войны таковы: если противник находится на высотах, не иди прямо на него; если за ним возвышенность, не располагайся против него; если он притворно убегает, не преследуй его; если он полон сил, не нападай на него; если он подает тебе приманку, не иди на нее; если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны.

11. Уделяй достаточно внимания оперативному управлению проектом. **Большое значение имеют коммуникации между участниками проекта.** Все должны иметь доступ к документам проекта, планам. Это нужно, чтобы действовать сообща, вовремя решать проблемы, чтобы не приходилось делать ненужной или несвоевременной работы.

12. **Чем сложнее проект, тем больше внимания нужно уделять коммуникациям.**

Не следует забывать и об эмоциональном состоянии участников проекта и проблемах, которые могут вывести руководителя проекта из равновесия.

13. Эмоциональное состояние во время проекта может варьироваться. Обычно, в начале проекта все полны энтузиазма, затем начинаются проблемы и трения. **Наиболее серьезным является кризис на завершающем этапе проекта. Это последняя возможность для противников «похоронить» проект.** Потребуются значительные усилия, для того, чтобы обеспечить продолжение и успешное завершение проекта.

17. Поэтому правила ведения проекта таковы: постоянно веди мониторинг проекта, чтобы вовремя отреагировать на проблемы, действуй по обстоятельствам и изменяй тактику и планы в соответствии с ними, не верь на слово – проверяй выполнение работ, **не удерживай на проекте разочаровавшихся, оставь противнику возможность «красиво» уйти с проекта**, загнанный в угол он будет опасен.

## Глава VIII

### Девять изменений

2. В местности бездорожья лагерь не разбивай; в местности-перекрестке заключай союзы с соседними князьями; в местности голой и безводной не задерживайся; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.

3. Бывают дороги, по которым не идут; бывают армии, на которые не нападают; бывают крепости, из-за которых не борются; бывают местности, из-за которых не сражаются; бывают повеления государя, которых не выполняют.

### Оценка обстоятельств

2. Если ты плохо знаком с темой проекта – не начинай его; если проект комплексный – пригласи соисполнителей; если на проект нет денег – займись другим проектом; если у проекта есть противники – придумай, как их нейтрализовать; **если нет возможности отказаться от проекта – иди вперед до конца.**

3. Бывают проекты невыполнимые; бывают организации, с которыми не связываются; бывают препятствия непреодолимые; бывают задачи, за которые не берутся; **бывают поручения руководства, которые не выполняют.**

4. Поэтому полководец, постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», знает, как вести войну. Полководец, не постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», не может овладеть выгодами местности, даже зная форму местности. Когда при управлении войсками он не знает искусства «Девяти изменений», он не может владеть умением пользоваться людьми, даже зная «Пять выгод».

5. По этой причине обдуманность действий умного человека заключается в том, что он обязательно соединяет выгоду и вред. Когда с выгодой соединяют вред, усилия могут привести к результату; когда с вредом соединяют выгоду, бедствие может быть устранено. Поэтому князей подчиняют себе вредом, заставляют служить себе делом, заставляют устремляться куда-нибудь выгодой.

7. Поэтому у полководца есть пять опасностей:

- если он будет стремиться во что бы то ни стало умереть, он может быть убитым;
- если он будет стремиться во что бы то ни стало остаться в живых, он может попасть в плен;
- если он будет скор на гнев, его могут презирать;
- если он будет излишне щепетил к себе, его могут оскорбить;
- если он будет любить людей, его могут обессилить.

В следующей статье цикла читайте:

- ход проекта;
- виды проектов;
- особенности ведения проектов.

4. Поэтому руководитель проекта, реально оценивающий обстоятельства, знает как вести проект. Руководитель проекта, не умеющий действовать по обстоятельствам, не сможет использовать выгодную ситуацию, даже зная процессы и структуру организации. Когда при управлении проектом он не знает реальной обстановки, он не сможет воспользоваться даже связями в подразделениях.

5. По этой причине **тактика умного руководителя проекта всегда сочетает кнут и пряник**. Когда с поощрением сочетают жесткий контроль, усилия могут привести к результату; когда давление соединяют с мотивацией, проблемы могут быть устранены. Поэтому руководителей подразделений подчиняют себе приказами, заставляя работать по плану, мотивируют быстрее двигаться к цели поощрением.

7. Поэтому у руководителя проекта есть пять опасностей:

- если он ввязался в безнадежный проект, его снимут;
- если он будет спасать себя, а не проект, ему не поручат следующий;
- если он будет груб, ему откажут в помощи;
- если он будет излишне мягок, его не будут уважать;
- если он будет прощать неисполнительность, у него не хватит сил выполнить проект.

ИЖУ  
ЕЖУ  
ЕЖЕ

В=Ж