

|     |
|-----|
| 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 4

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, вторая и третья части текстов были опубликованы в №1 и 2/2011 и №1/2012 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 IX

### Поход

2. При переходе через горы опирайся на долину; располагайся на высотах, смотря, где солнечная сторона. При бое с противником, находящимся на возвышенности, не иди прямо вверх. Таково расположение войска в горах.

3. При переходе через реку располагайся непременно подальше от реки. Если противник станет переходить реку, не встречай его в воде. Вообще выгоднее дать ему переправиться наполовину и затем ударить на него; но если ты тоже хочешь вступить в бой с противником, не встречай его у самой реки; расположись на высоте, принимая в соображение, где солнечная сторона; против течения не становись. Таково расположение войск на реке.

4. Переходя через болото, торопись скорее уйти, не задерживайся. Если все же тебе предстоит вступить в бой среди болот, располагайся так, чтобы у тебя была вода и трава, а в тылу у тебя пусть будет лес. Таково расположение войск в болотах.

### Ход проекта

2. Завоевая преимущество, опирайся на простых работников, **начинай движение там, где больше поддержки**. Если твой противник имеет преимущество, найди другое место прорыва.

3. На проекте старайся избегать сложных ситуаций. Но **если так сложилось, и противник начал наступление на проект, не нападай на него сразу. Выгоднее, выждать, пусть его пыл поутихнет**, и тогда можно будет ему ответить. Но если есть ощущение превосходства, дай ему выговориться, и отрази атаку, подготовив нужные аргументы и заручившись поддержкой других участников проекта. Не трать силы на отдельные выпады против проекта.

4. Если проект вязнет в словопрениях и пустых совещаниях, нужно попытаться быстрее преодолеть этот период. Если же проект все-таки завяз, заверши то, что можно, и готовь пути к отступлению. Так ведут проект, когда ресурсов на его продолжение нет.

8. Если находишься среди холмов и возвышенностей, непременно располагайся на их солнечной стороне и имей их справа и позади себя. Это выгодно для войска; это — помощь от местности.

9. Если в верховьях реки прошли дожди и вода покрылась пеной, пусть тот, кто хочет переправиться, подождет, пока река успокоится.

10. Вообще, если в данной местности есть отвесные ущелья, природные колодцы, природные темницы, природные сети, природные капканы, природные трещины, непременно поспеши уйти от них и не подходи к ним близко. Сам удались от них, а противника заставь приблизиться к ним. А когда встретишься с ним, сделай так, чтобы они были у него в тылу.

11. Если в районе движения армии окажутся овраги, топи, заросли, леса, чащи кустарника, непременно внимательно обследуй их. Это — места, где бывают засады и дозоры противника.

13. Если деревья задвигались, значит, он подходит.

Если устроены заграждения из трав, значит, он старается ввести в заблуждение.

Если птицы взлетают, значит, там спрятана засада. Если звери испугались, значит, там кто-то скрывается.

Если пыль поднимается столбом, значит, идут колесницы.

Если она стелется низко на широком пространстве, значит, идет пехота.

Если она поднимается то там, то сям, и притом в небольшом количестве, значит, устраивают лагерь.

14. Если речи противника смиренны, а боевые приготовления он усиливает, значит, он выступает. Если его речи горделивы и он сам спешит вперед, значит, он отступает.

Если он, не будучи ослаблен, просит мира, значит, у него есть тайные замыслы.

Если солдаты у него забегали и выстраивают колесницы, значит, пришло время.

Если он то наступает, то отступает, значит, он заманивает.

16. Если полководец разговаривает с солдатами ласково и учтиво, значит, он потерял свое войско. Если он без счета раздает награды, значит, войско в трудном положении.

Если он бесщечно прибегает к наказанию, значит, войско в тяжелом положении.

Если он сначала жесток, а потом боится своего войска, это означает верх непонимания военного искусства.

8. Если обстановка вокруг проекта нестабильная, **находи сторонников проекта, становись их правой рукой, имей крепкий тыл в лице начальства.** Это и есть использовать ситуацию.

9. **Компания может не успевать за нововведениями, стоит подождать.** Всею свое время.

10. Вообще, в любой организации существуют многочисленные проблемы (материальные, финансовые, человеческие, информационные). Будь подальше от них. Пусть сначала ими займутся противники. А когда они устанут от них, предложи проект по решению одной из них.

11. Но будь внимателен, **проблемы, возможно, порождены твоими противниками, и они не захотят признаваться в этом.** Поэтому они сделают все, чтобы ты, взявшись за проблему, не смог ее решить.

13. Если пошли жалобы на тебя, значит, он готовит почву для выступления.

Если пошли пустые отчеты и отписки, значит, он старается ввести тебя в заблуждение.

**Если неожиданно назначено совещание, значит, он старается поставить тебя под удар.**

Если тебя перестали приглашать на совещания, значит, есть что-то, чего ты не знаешь.

Если он открыто критикует, значит, решил на конфликт.

Если он уклоняется от участия в проекте, а направляет замов или простых исполнителей, значит, предстоит упорная борьба.

Если активность его работников упала, значит, он будет затягивать проект.

14. **Если противник сменил тон выступлений с резкого на смиренный – это затишье перед бурей.**

Если он начал приписывать твои заслуги себе, значит, он решил прекратить борьбу.

Если его позиции по-прежнему сильны, а он пришел договариваться, значит, у него есть тайные замыслы.

Если критика проекта его людьми нарастает, значит, он попытается утопить проект.

Если он все время меняет условия, значит, он ждет, когда я оступлюсь.

16. Если руководитель проекта нетребователен, участники проекта не будут выполнять план.

Если он необоснованно увеличивает денежное вознаграждение, значит, дела идут плохо.

**Если он без разбору наказывает, значит, проект на грани срыва.**

Если наказание превращается в бессмысленную жестокость, это вызывает озлобление участников проекта и тут проекту уже ничего не поможет.



### 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».

18. Дело не в том, чтобы все более и более увеличивать число солдат. Нельзя идти вперед с одной только воинской силой. Достаточно иметь ее столько, сколько нужно для того, чтобы справиться с противником путем сосредоточения своих сил и правильной оценки противника. Кто не будет рассуждать и будет относиться к противнику пренебрежительно, тот непременно станет его пленником.

19. Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться; а если они не станут подчиняться, ими трудно будет пользоваться.

Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться.

20. Поэтому, приказывая им, действуй при помощи гражданского начала; заставляя, чтобы они повиновались тебе все, как один, действуй при помощи воинского начала.

18. Успех проекта не в числе его участников. Увеличение численности имеет свои пределы. Участников проекта должно быть ровно столько, сколько нужно. Важнее правильно распределить свои силы и правильно оценить силы противников проекта. **Кто не примет в расчет силу сопротивления, рискует отдать победу противнику.**

19. Если команда проекта еще не сформировалась и ты не приобрел в ней авторитета, то путем наказаний мало чего можно добиться.

Если ты завоевал авторитет, но не проявляешь требовательность, ты не сможешь получить от людей нужную отдачу.

20. **Давая задание, объясняй им его суть, чтобы они поняли и поверили в его необходимость;** проверяя выполнение, будь требователен и непреклонен.

## Глава X

### Формы местности

1. Сунь-цзы сказал: местность по форме бывает открытая, бывает наклонная, бывает пересеченная, бывает долинная, бывает гористая, бывает отдаленная.

2. Когда и я могу идти, и он может прийти, такая местность называется открытой. В открытой местности, прежде всего, расположись на возвышении, на ее солнечной стороне, и обеспечь себе пути подвоза провианта.

### Виды проектов

1. Сунь-цзы сказал бы: Проекты бывают понятные, бывают неопределенные, бывают трудные, бывают заранее успешные, бывают дорогие, бывают долгие.

2. **Если между тобой и противником сложилось равновесие, постарайся быть ближе к начальству,** будь на виду, обеспечь себя лучшими ресурсами.

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



4. Когда и мне выступать невыгодно и ему выступать невыгодно, такая местность называется пересеченной. В пересеченной местности не выступай, даже если бы противник и предоставил тебе выгоду. Отведи войска и уйди; заставь противника продвинуться сюда наполовину; и если тогда ударишь на него, это будет для тебя выгодно.

7. В отдаленной местности, если силы равны, трудно вызывать противника на бой, а если и начнешь бой, выгоды не будет.

8. Поэтому бывает, что войско поспешно отступает, что оно становится распушенным, что оно попадает в руки противника, что оно разваливается, что оно приходит в беспорядок, что оно обращается в бегство. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок полководца.

9. Когда при наличии одинаковых условий нападают с одним на десятерых это значит, что войско поспешно отступит.

Когда солдаты сильны, а командиры слабы, это значит, что в войске распушенность.

Когда командиры сильны, а солдаты слабы, это значит, что войско попадет в руки противника.

Когда высшие командиры, в гневе на своего начальника не подчиняются ему и, встречаясь с противником, по злобе на своего начальника, самовольно завязывают бой, это объясняется тем, что полководец не знает их способностей. Это значит, что в войске развал.

Когда полководец слаб и не строг, когда обучение солдат отличается неопределенностью, когда у командиров и солдат нет ничего постоянного, когда при построении в боевой порядок все идет вкривь и вкось, это значит, что в войске беспорядок.

4. Если и ты и противник уверены, что задачу проекта решить трудно, не ввязывайся в проект. Даже если противник сам предлагает тебе это. Пусть начнет противник и хотя бы наполовину решит задачу. Если присоединишься к проекту на этом этапе, сможешь присвоить весь успех себе.

**7. Если длительность проекта большая, и силы равны, усилия на преодоление сопротивления не оправдают результата.**

8. Бывает, что результаты проекта не закрепляются и все приходится начинать сначала, что на проекте падает дисциплина, что проект попадает в руки конкурентов, что проект разваливается, что проект ведется с нарушением сроков и бюджета, что проект срывается и все откатывается назад. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок руководителя проекта.

**9. Если проект не обеспечен ресурсами, его ждет провал.**

Когда отсутствует управление, команда проекта не знает, чем ей заняться.

Когда лидеры команды сильны, но им не с кем работать, они не выполняют задач проекта.

Когда лидеры команды, не подчиняясь руководителю проекта, действуют по своему усмотрению, значит руководитель проекта не знает их способностей. Работа команды будет дезорганизована.

Когда руководитель проекта некомпетентен и не требователен, когда он не может ничему научить участников проекта, когда у команды проекта нет планов, когда при попытке начать работать ничего не получается, это значит, что команда не работоспособна.

Когда полководец не умеет оценить противника, когда он, будучи слаб, нападает на сильного, когда у него в войске нет отборных частей, это значит, что войско обратится в бегство.

Эти шесть пунктов составляют учение о поражении противника. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

10. Условия местности – только помощь для войска. Наука верховного полководца состоит в умении оценить противника, организовать победу, учесть характер местности и расстояние. Кто ведет бой, зная это, тот непременно побеждает; кто ведет бой, не зная этого, тот непременно терпит поражение.

11. Поэтому, если согласно науке о войне выходит, что непременно победишь, непременно сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «не сражайся». Если согласно науке о войне выходит, что не победишь, не сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «непременно сражайся».

13. Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, но не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и пользоваться ими будет невозможно.

16. Поэтому и сказано: если знаешь его и знаешь себя, победа недалека; если знаешь при этом еще Небо и знаешь Землю, победа обеспечена полностью.

Когда руководитель проекта не представляет сложности проекта, когда он, будучи неопытным, берется за сложный проект, когда у него нет классных специалистов, даже те, кто у него есть разбегутся.

Эти шесть пунктов составляют условия, при которых проект обязательно потерпит неудачу. Высшая обязанность руководителя проекта состоит в том, чтобы это понять.

10. Благоприятные условия – это только потенциальная возможность для успеха проекта. **Ценность профессионального руководителя проекта состоит в умении оценить трудности, эффективно управлять проектом, учесть все обстоятельства и правильно распланировать проект.** Кто умеет это делать, получит результат, кто не умеет – провалит проект.

11. Поэтому, если всё оценив и взвесив, ты пришел к выводу, что шансы на успех велики, непременно возьми за проект, даже если заказчик сомневается. Если же по твоим расчетам выходит, что успех сомнителен, не бери за проект, даже если заказчик просит тебя об этом.

13. Если будешь относиться к участникам проекта по-отечески, сможешь решать с ними сложные задачи; **если будешь смотреть на них как на любимых сыновей, сможешь идти с ними на рискованные проекты.** Но если будешь добр к ним, но не сможешь быть требовательным, если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если они начнут отлынивать от работы, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они будут вести себя как непослушные дети, управлять которыми невозможно.

16. Поэтому и сказано: если учитываешь обстоятельства и знаешь свои возможности, победа недалека; если владеешь при этом еще знанием об управлении проектами и опытом их реализации, победа обеспечена полностью.

В заключительной статье цикла читайте:

- особенности ведения проектов;
- способы совершенствования;
- агенты влияния.