ПРОЛОГ

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Ты — менеджер среднего звена, линейный руководитель, владелец продукта или руководитель проекта.

Ты крутишься как белка в колесе. Крутишься так быстро, что уже непонятно, когда ты крутишь колесо, а когда оно тебя наматывает. Дел невпроворот, но без тебя никак. Отпуск — только с ноутбуком, больничный — для слабаков. Без тебя все разваливается, ничего не работает.

У тебя 400 входящих и 100 исходящих писем в день. И это среднее. Плюс десятки ритуалов, периодические артефакты и бесконечный поток новых вводных. Это не проблемы, это вызовы. Ты справляешься.

Ты рано встаешь, держишь себя в тонусе, у тебя аптечка ведьмака из БАДов, ты организован по последней моде тайм-менеджмента, у тебя сеть агентов ИИ. Ты справляешься. Без тебя никак.

Твоя активность и занятость — это важно. Это показатель. Письмо в 23:40 — признак лояльности. С утра раньше всех, обед за ноутбуком. Ты хорошо справляешься.

Ты постоянно читаешь бизнес-литературу от успешных парней, у которых все получилось. Очень вдохновляет. Но 99 % инструментов из книг не работает, а остается теорией. Ты покупаешь следующую.

Ты подвергаешься регулярным трансформациям. Они помогают еще меньше. Но ты подстраиваешься и уже проводишь вебинары по новой религии своей компании.

Часть проблем постоянна. Они как бактерии, устойчивые к антибиотикам. На них никто не смотрит, но они каждый день взимают

дань: отнимают силы, волю к победе, создают ощущение ненужности и отсутствия контроля. Маниакальный оптимизм при постановке целей, KPI, которые никак не мотивируют, узкие места в процессах, в которых днями стоишь в пробках. Одна и та же гидра, у которой каждый раз вырастают новые головы, а мы делаем вид, что впервые ее видим. И опять идем сражаться.

Давайте вытащим эту гидру на свет и поговорим.

ВСТУПЛЕНИЕ

Постоянно возникающий хаос в работе — это часть игры.

Бизнес меняется. Клиенты передумывают. Руководители приносят новые цели. Соседние команды внезапно из союзников превращаются в зависимость. Вчерашняя суперглавная задача сегодня тихо лежит в углу в подарочной пленке и пылится.

Проблема не в хаосе.

Проблема начинается, когда хаос регулируется вручную. У вас уже семиполосный перекресток, но нет ни разметки, ни светофора. Движение держится на человеке с полосатой палочкой.

Про мидл-менеджмент

В мидл-менеджмент редко идут ради великой миссии. Чаще туда попадают автоматически: хорошо справлялся — дали людей. Был самым ответственным — стал руководителем. Умел закрывать дыры — получил право отвечать за все дыры сразу.

Мидл-менеджер — особая профессия. В ней нет четких границ поставленной задачи, как у исполнителей, но нет и полномочий, как у топов.

Это срединный слой, где на входе — неуловимый туман хаоса, а на выходе — понятные карты для всех участников.

Сверху говорят про цели, эффективность и изменения. Снизу — про четкость требований, сроки, качество и усталость. Эта книга — про территорию между ними, где надо понимать бизнес, защищать команду, строить поток работы, выращивать людей, устранять зависимости и не становиться прокладкой между всем и всеми.

Про фокус

Главный объект внимания мидл-менеджера — не проект и не продукт. Проекты заканчиваются. Продукты меняют приоритеты. Инициативы приезжают сверху, застревают в туннелях процессов и резко меняют курс после решения в пятницу вечером. Это наша нормальная деятельность. Важная, неприятная, иногда героическая, но для нас — нормальная.

Главный объект внимания мидл-менеджера — команда как система.

Хорошо построенная команда выполняет текущую работу и при этом не увязает в ней. Она перемалывает каждый новый хаос, учится на нем и становится сильнее.

Плохо построенная команда тоже может выдавать результат. Иногда даже впечатляющий. Но результат часто покупается личными переработками и выгоранием команды. Это называется «подвиг». Но подвиг — это красивый результат в долг.

Про обещания

Эта книга не обещает, что хаоса станет меньше. Не станет.

Зато можно перестать отвечать на каждую повторяющуюся проблему переводом стрелок и пустыми отмазками.

Если команда регулярно буксует в одном месте, то тут явно можно что-то делать с потоком работы и управлением мощностью.

Если сдаваемый результат вдруг никому не нужен, то тут можно настроить управление ожиданиями и приоритетами.

Если каждый результат уникальный и нет постоянства, то тут помогут правила и четкие критерии качества.

Если вы постоянно спасаете людей от последствий чужих решений, то тут нужно выстроить границы и научиться вести переговоры.

У повторяющейся проблемы всегда есть форма. Ей можно дать имя, увидеть механизм и найти, куда воткнуть рычаг для управления.

Сначала мы разберемся со стратегией мидл-менеджера: как не утонуть в чужих целях и защитить пространство для роста команды. Без своей стратегии команда превращается в набор безразличных исполнителей, из которого уже не выстроить никакой системы.

Затем обсудим внешний контур: начальники, соседи и зависимости. Ткань команды редко рвется сама по себе. Чаще причина в чужих решениях, чужих сроках и чужом хаосе.

После этого поговорим о людях: ответственности, мотивации, компетенциях. Превратим прокрустовы правила и диаграммы в подпорки для роста.

Дальше — докрутим привычные ритуалы: продвинутая канбан-доска, многослойные цикличные ритуалы, эмпатичные блокеры и несколько видов ретро. Конвертируем унылые посиделки в систему навигации и набор тактик для преодоления ежедневных проблем.

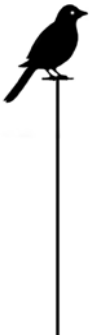
Обязательный блок про ежедневную гигиену менеджера: техника общения, переговоры, отдых, скука и привычки. Потому что менеджер, который не управляет собственным вниманием, быстро превращается в самый дорогой и нервный узкий проход в системе.

И наконец — трансформации и другие катаклизмы. Как работать с новыми проблемами, когда старые еще не решены.

Главная мысль простая: менеджера определяет не подвиг, а техника. Подвиг — это когда вы снова выжили без подготовки. Техника — когда следующий удар уже не становится сюрпризом.

Эта книга для тех, кто уже понял: «справляюсь» — не всегда хорошая новость.

Иногда «справляюсь» значит, что вы слишком давно держите руками то, что должна держать система.




СТРАТЕГИЯ



СТРАТЕГИЯ МИДЛ-МЕНЕДЖЕРА



НАВЫК № 0

Если менеджера определяет не подвиг, а техника, возникает неприятный вопрос: из чего она строится?

Из времени, внимания и сил команды. Их можно прожечь на бесконечные подкрутки и никому не нужные премиум-фичи. А можно сберечь и вложить в систему.

Начну с криминала. Есть логика, в которой время команды — расходник. Это особый стиль менеджмента, который начинает считать время работника своим личным ресурсом. С 09:00 до 18:00 все должно быть утилизировано. Лучше — больше. Каждая переработка сотрудников — прямой доход и заслуга руководителя. Обеденный перерыв, выходные, отпуска и, не дай Бог, больничные — убытки, с которыми приходится мириться. Их бы отменить, но вот беда, трудовой кодекс не дает. Любой кризис на рынке труда — это повод подкрутить гайки, поиграть в стулья: все бегают кругами, зная, что в конце сезона стульев будет меньше, чем людей. Не так бегал, извини, вот тебе билет возможностей на рынок труда.

Но есть и другая логика. В ее рамках обучение людей, эксперименты, отлаживание текущих процессов — необходимы. На все это тоже нужно время, силы и внимание. И не какие-то там жмыхи

воли после окончания рабочего дня, а максимум творческого потенциала и широта мысли. Но после шестидесятичасовой рабочей недели люди не могут найти сил на супругов, детей и хобби. Какой уж тут кайдзен и улучшение малыми шагами.

В логике развития время команды — капитал. Если вы нацелены на рост команды, ваш навык № 0 — это способность к сбережению времени своего и своих людей. Всегда и везде искать способы, как сделать эффективнее, дешевле на дистанции, где отказаться или отстоять периметр.

Если вы тратите сверх нормы, то это всегда инвестиция. Вы тратите в три раза больше сил на архитектурно гибкое решение не потому, что это правильно, а потому, что оно через год отобьется за счет стоимости последующих изменений. Вы тратите время на составление удобной документации не для того, чтобы понравиться соседям, а чтобы мгновенно отдать продукт другой команде, не отвечая на бесконечные вопросы. Вы отпускаете людей в отпуск, поскольку знаете, что итоговая эффективность вырастет.

Вы не настолько богаты, чтобы покупать дешевую обувь. Каждую копейку сэкономленного времени вы вкладываете в развитие своих людей и процессов. От чего-то будут дивиденды, что-то превратится в пепел. Вы накапливаете портфель наработок и тактик, управляете им, как инвестор. Из года в год он приносит еще больше времени для вас и вашей команды, и вы сразу же вкладываете его дальше. Это тяжелый путь. Он требует умения думать дальше ближайшего квартала.

Спринтерский менеджмент выглядит соблазнительно: выжать людей, закрыть цель, красиво отчитаться и потом разбираться с последствиями. Как только проблем станет слишком много — уйти в другую команду на победной ноте, оставив разбираться с долгами своего преемника.

Сбережение времени — часть экосистемного мышления. Оно прежде всего про то, что вы всегда дожидаетесь полного оборота колеса кармы и несете ответственность за все долги команды. Команда все равно будет напрягаться. Будут сложные релизы, неприятные разговоры, срочные решения, переделки и тяжелые недели. Но важно не отводить взгляд и не прикрывать подвигами

команды изначальные причины расхода времени: чужую тревогу, плохое планирование, бесконечные переобувания и управленческую трусость. Команда редко может защитить свое время сама. На нее могут давить приоритеты, срочность, заказчики, соседи и руководство.

Вы стоите на границе системы. Вы решаете, что команда оплачивает своим временем, а что отклоняется сразу или должно стать предметом переговоров. Вы защищаете команду от плохих способов покупать результат. Ваша способность убедить спонсоров в правильности вашего пути будет критичной. Это будет непросто, ведь все бегают кругами, перерабатывают, а вы тут экономите. Придется выкручиваться, вести переговоры. Поначалу вы часто будете выглядеть как нелояльный, возможно, даже ленивый. Со временем, если вы все сделаете правильно, эффективность вашей команды расставит все на свои места, но до этого еще надо дожить. Это путь не на год и, возможно, даже не на два. Рассчитывайте на три года до первого ощутимого дохода.

Игра вдолгую всегда выглядит подозрительно для людей, которые живут квартальным пожаром. Поэтому подумайте хорошо, что будет, если вы начнете проводить такую политику. Если вы мечтаете о быстром карьерном росте — его не будет. Ну, по крайней мере, пока вы не покажете эффективность своих методов. Если на вас начнут давить и требовать людской конвейер по десять часов в день, чем вы будете отбиваться? Что будет, если вы со всех концов получите отказ? Этот сценарий нужно предусмотреть еще в начале пути, ведь, если у вас есть слабое место, давление сверху найдет эту лазейку и вы отшвырнете свои наработки и вернетесь обратно. Чтобы защищать время команды, вам нужна собственная опора. Если вы зависите от этой работы как от последней двери в мире, на вас очень легко давить. Если вся ваша ценность держится только на должности, вам будет страшно спорить. Если у вас нет доверия спонсоров, любое «давайте не будем жечь людей» прозвучит как лень и саботаж.

Опора собирается из трех вещей: регулярной поставки ценности, доверия руководства, запаса прочности в обычной жизни. Чем больше лично вы приносите ценности и чем больше к вам доверия, тем больше времени своей команды вы сможете отстоять.

Сначала вы создаете ценность для спонсоров. Эту ценность нужно превратить в доверие.

Можно быть ценным специалистом и все равно оставаться человеком, которого не слушают. Если ценность высокая, но вас надо постоянно направлять, проверять, подталкивать, доверия к вам будет мало. Доверие появляется, когда вашу ценность не нужно дошлифовывать напильником менеджера сверху. Спонсор начинает доверять, когда видит, что вы:

- умеете услышать и понять его боль;
- повторяемо даете качественный результат, несмотря на разные условия;
- управляете рисками и берете на себя ответственность.

Основная метрика доверия — отношение поставленной ценности к стоимости управления вами.

В какой-то момент поставка ценности от вас становится само собой разумеющейся. Предсказуемой. Ценность превращается в доверие. Доверие превращается в возможности для команды. Возможности превращаются в улучшения, эксперименты, инструменты и обучение людей. А потом все это снова создает ценность для спонсоров.

Необходимой базой для переговорной позиции является способность к накоплению денег в обычной жизни. Во-первых, личные финансы быстро учат простой вещи: ресурс можно прожечь, а можно сохранить и вложить так, чтобы завтра стало полегче. Та же логика применима и к командному времени. Вы можете потратить этот ресурс на очередную срочную задачу, а можете сберечь его и вложить в создание инструментов, обучение команды или улучшение процесса.

Во-вторых, денежная подушка дает вам личный запас прочности. С ней проще вести неприятные переговоры с руководством. У вас будет меньше животного страха потерять работу и остаться без денег.

Цикл за циклом вы собираете проценты, инвестируете в команду и получаете дивиденды временем, качеством и самостоятельностью.

Таков путь.

АНТИЦЕЛИ. ГДЕ МИДЛ-МЕНЕДЖЕР СТРОИТ СВОЮ СТРАТЕГИЮ

Годами ранее я усердно учился в попытках усилить свои менеджерские навыки: обвязывался поясами по Lean/6 Sigma, получал сертификаты ITIL, Канбан, учился на MBA. Воодушевившись и вооружившись знаниями, я посвятил свою полугодовую экзаменационную работу доработке стратегии своего рабочего направления. Тридцать страниц забористых формул, экономические обоснования, структуры, дорожные карты. Мне очень понравилось. Высший балл на экзамене. А вот моему начальству — не очень. «Это мы менять не можем», «Этот вектор — личное указание совета директоров», «Слишком агрессивно, не защитимся в конце года». Дружеское похлопывание по плечу — совсем не то, чего я ждал. На эмоциях я бросил MBA, не защитив дипломную работу. Стратегию тоже забросил в дальний угол. Решил жить, как раньше, начал просто исполнять стратегию сверху.

Но со временем заметил, что так или иначе я делаю то, что изначально расписал, и оно работает. Не все, но через год разница стала заметна и со стороны. Я набрал стажеров, снизил стоимость дня работы в два раза, уменьшил time-to-market еще в два раза. Еще год спустя этот же начальник номинировал меня на корпоративную награду.

Изначально я думал, что стратегия существует, когда ее официально утвердили. Если не приняли документ, значит, стратегии нет. Но стратегия мидл-менеджера редко живет в документе, чаще она живет в способе исполнения. В том, какие решения вы делаете суперкачественными, а какие по минимуму. Как при этом прокачиваете команду. Какие процессы чините по дороге.

С годами искать зоны, где можно внедрить свою стратегию, вошло в привычку. От стратегии направления до внутреннего бренда амбассадоров. Жить со стратегией, которая откликается, оказалось в разы приятнее, чем быть просто исполнителем или недовольным. Разница в ощущениях: как ждать автобус и ждать свидания с любимым человеком.

Даже если вы мидл-менеджер, у вас должна быть своя стратегия. Но маловероятно, что вам дадут менять стратегию, поданную сверху. Ваша стратегия — это не альтернатива стратегии сверху. Это способ пройти через нее так, чтобы команда стала сильнее, а не просто выполнила чужой план.

Если через год команда не просто выполнила чужой план, а стала самостоятельнее, устойчивее и заметнее, значит, стратегия прошла через вас правильно.

Это видно по простым признакам:

- люди меньше бегают к вам за благословением;
- команда быстрее доводит задачи до результата;
- появились новые люди, которым можно доверить сложное, а не один вечный герой на все пожары;
- команду чаще зовут обсуждать задачи до того, как все уже решили.

Если у вас нет видения сильной команды, вы не видите своих людей как более успешных — вы свою команду не уважаете. Руководитель не просто распределяет задачи. Он отвечает за то, чтобы люди рядом с ним становились сильнее. Если в вашей стратегии команда через год такая же уставшая, зависимая и незаметная, — это не стратегия. Это план эксплуатации.

Не надейтесь, что хорошее исполнение официальной стратегии автоматически даст вам свободу.

Не даст.

Оно даст стартовый капитал доверия. Это уже много: с вами меньше спорят о каждом шаге, вам проще защищать способ исполнения и принимать больше самостоятельных решений.

Но доверие надо сразу превращать в границы: что берем, а что нет, где наш фокус.

Иначе велик соблазн накинуть на вас еще три инициативы, потому что «эта команда умеет вывозить».

Свобода мидла не выдается как премия за примерное поведение. Ее находят в щелях между обязательным результатом и способом его достижения. Что сверху уже громко обещано и отлито в бронзе —

смирились и исполняем. Где есть люфт и можно выбирать способ исполнения — работаем.

Например, если сверху требуют сократить time-to-market, вы честно сокращаете. Но внутри этой работы можете построить свою стратегию: обучить стажеров, убрать ручные согласования, договориться с аналитиками о новом формате постановки задач, внедрить новые инструменты автоматизации, распределить сложную работу. В отчете наверх это будет «ускорение поставки». Для вас — развитие команды.

Но пространство для такой работы не появляется само. Его надо защитить. Верхняя стратегия почти всегда пытается съесть все: время, внимание, людей, архитектурные решения, право на ошибку. Если не поставить границы, команда просто выполнит чужой план и выйдет из него уставшей, зависимой и злой.

Антицели — это границы, которые защищают ваше пространство внутри чужой стратегии. Это не саботаж и не спор с начальством. Первый приоритет антицелей — не дать вашей команде красиво умереть по дороге к чужой мечте. Второй — найти место, где она сможет вырасти.

Власть мидл-менеджера редко выглядит как право сказать «нет». Чаще — как право сказать: «Окей, сделаем. Но не так, чтобы потом три года разгребать».

У каждой стратегии сверху есть свой способ убить вашу команду: дотошная забирает автономию, маниакальная размазывает фокус, отсутствие стратегии усыпляет бдительность перед ударом.

Поэтому антицели отбираются под тип верхней стратегии. Сначала смотрим, чем именно стратегия угрожает команде, потом ставим границы.

Душно-дотошная с готовым решением

Это стратегия, в которой сверху спускают не только направление, но и способ исполнения. Вам приносят не вектор проблемы, а уже готовый ответ, сочную презентацию на 47 слайдов. На 12-м уже есть схема будущего процесса. На 18-м — список участников. На 24-м — дорожная карта. На 31-м — KPI команды.

Понятный, блестящий вариант, который хорошо продается внешними консультантами топ-менеджменту. Выглядит надежно, деньги заплачены большие, все красиво. Кажется, что команда должна просто взять и выполнить.

Проблема в том, что решение появилось после слишком короткого контакта с реальностью. Часто настоящие пользователи не опрошены, ограничения команды не поняты, будущие развилки не видны. Казалось бы, что может быть плохого в стратегии с решением?

Да все. Стратегия с решением — худшая из стратегий. Это пожирающая мать менеджмента. Она душит автономию команды, привязывает к себе постоянным контролем.

Что делать

Не спешите пока выполнять. Слишком многое может пойти не так.

Продумайте архитектуру, которая позволит вам максимально быстро перепрыгнуть на соседние рельсы, когда это «не так» произойдет. В менеджерском смысле архитектура — это не только код и системы. Это еще и договоренности, ролевые схемы, точки контроля, способы хранения данных, подход к обучению людей. Вам нужно заранее понять, какие решения может вымыть разлившейся рекой реальности.

Например, не завязывайте реализацию на одну «победную» гипотезу. Не переносите данные в формат, из которого потом невозможно мигрировать. Не обещайте бизнесу эффект, который зависит только от одного спорного предсказания.

Продумывайте схему отходных путей и начинайте исполнять, как сказано. Не нужно оспаривать стратегию — ничего не добьетесь. Если изначальная стратегия споткнется, спокойно презентуете альтернативы и перепрыгнете без лишней боли. Если все получится с первого раза — повезло, одной проблемой меньше.

Абсолютно неважно, хороша изначальная стратегия или плоха. Ее нужно доработать. Искусство доработать приказ свыше, чтобы он стал осмысленным и эффективным, — главнейший навык мидл-менеджера.

Решение: пожарный выход Исикавы

Расширьте текущее решение с учетом исторической динамики.

Возьмите ответ, данный в стратегии. Откатитесь назад и восстановите изначальный вопрос. Уточните:

- Почему изначально возникла проблема и как было выбрано текущее решение?
- Почему сейчас оно не устраивает?
- Кто сейчас страдает от текущего решения и как проблема сейчас решается?
- Какие дополнительные задачи закрывает текущее решение?
- Кто будет явно в минусе от нового решения?

Поговорите с заказчиком, который принес инициативу. Затем с людьми, которые будут пользоваться результатом. Потом с командой, которая будет это делать. Часто выясняется, что все трое говорят о разных проблемах.

Проверьте выдержанность проблемы, срок ее жизни. Если проблема появилась месяц назад после одного инцидента, не стройте под нее вечную систему. Возможно, инцидент пройдет, а система останется и будет мешать всем еще два года.

Если проблеме меньше года, вы, скорее всего, реагируете на шум. Самый эффективный способ жечь силы и деньги — строить постоянные решения под сезонную истерику.

Подтвердили болячку и узнали историю болезни — отлично. После этого соберите альтернативы. Сначала сформулируйте идеальное решение. Без ограничений. Чтобы все сразу и бесплатно. Это ваш азимут.

Из идеального варианта прорастите три практичных варианта:

- дешевый и быстрый;
- надежный, но долгий;
- компромиссный, который можно защитить перед руководством.

Теперь ищите общее между ними. Именно это общее нужно закладывать в основу. Например, если все варианты требуют чистых данных, заложите работу с данными. Если все варианты требуют глобального обучения, заложите обучение. Если все варианты ломаются из-за одного согласования, начинайте с этого согласования.

Когда вы нарисуете общие и неизменные элементы, явно станут видны развилки, которые меняют дешевый сценарий на надежный и долгий. Обсудите развилки с теми, кто будет внедрять решение: разработчиками, аналитиками, поддержкой, ключевыми пользователями. Команда сразу скажет, где ваш схематоз развалится через неделю.

Например, вы строите систему отчетности. Ваши развилки:

- способ отображения: ручная выгрузка, BI-дашборд, автоматическая рассылка аномалий;
- степень детализации уровней доступа;
- дополнительные фичи: гибкие уведомления, печатные формы, мобильное приложение.

Заложите архитектуру решения под эти развилки. Вы должны мочь перескакивать с дешевого сценария на дорогой и обратно без лишней крови.

Отдельно определите необратимые, высокорисковые точки текущего решения. Это красные флаги. Например:

- переход на внешнее решение без внутренней альтернативы;
- сделать процесс, который работает только при ручном контроле одного человека;
- построить интеграцию, которую нельзя заменить без остановки всей системы.

Сравните с изначальным дотошным планом. Подсветите разницы и риски руководству. На всякий, вдруг не знают. Обсудите с командой, где можно подстелить соломки, если риск вдруг выстрелит.

Ваша антицель

Антицель для слишком детальной стратегии — не создавать необратимых решений ради чужой уверенности. Практически это значит — максимальное количество пожарных выходов: данные можно выгрузить, процесс можно откатить, внешнее решение можно заменить, архитектуру можно пересобрать. Пути обхода сохраняют команде право думать, а не быть руками для чужой головы.

Рискованно-маниакальная стратегия

Это стратегия рывка.

Много амбиций, много скорости, мало терпения к деталям. Такая стратегия обычно идет из личной инициативы самых верхов, быстро захватывает умы, становится флагом на ближайший год. Такую трогать — только портить. В ней есть энергия. И это правда кайфовый вариант, если не дать ей расползтись.

У маниакальной стратегии мысль слишком быстрая, чтобы быть обремененной деталями. Хочет всего, и того, и этого. В понедельник надо захватить рынок. Во вторник — сократить затраты. В среду — добавить ИИ, потому что конкурент добавил. В четверг уже никто не помнит, что именно обещали в понедельник, но все бегут быстрее.

Маниакальную стратегию нужно сфокусировать. Иначе ее ударный луч превращается в вялотекущий веер альтернатив.

Решение: удар подушкой или укол шпагой

Сужаем площадь работы, акцентируем удар.

Сразу сфокусируйте маниакальную стратегию, используя три рамки. Когда вы побежите, времени на фокусировку уже не будет. Маниакальная стратегия будет воспринимать любую задержку как дефект.

- **Поле боя.** Это конкретная территория, где должен появиться измеримый сдвиг.

Не «улучшить все», а забрать кусок у конкретной боли: у ручной поддержки, у старого процесса, у конкурента, у внутренней бюрократии, у хаоса в голове пользователя.

Пример: «Мы не улучшаем весь клиентский путь. Мы забираем у ручной поддержки первые 30 % типовых обращений».

- **Фейс-контроль.** Это правило, какие кейсы не имеют права попасть в первый рывок к цели. Иначе они размоют фокус и превратят энергию рывка в болото. Зафиксируйте, кого и что вы точно не берете.

  Пример: «Мы не трогаем VIP-клиентов, нестандартные кейсы и интеграции с легаси. Только массовые типовые заявки».

- **Стоп-лосс.** Заранее договоритесь, при каких условиях вы останавливаетесь и переобуваетесь.

  Пример: «Если за два месяца автоматизация закрывает меньше 10 % обращений или создает больше ручной работы, чем убирает, мы пересобираем подход».

Вам придется придумать эти рамки самостоятельно.

Не нужно ждать от маниакальной стратегии четких критериев победы и образа результата. Она не про это все. Она про кинжальный блицкриг, скорость и напор.

Ваша антицель

Ваша основная задача — сохранить напор и отсечь лишнее. Антицели тут — жесткие рамки, чего не делаем и когда отступаем. Рамки защитят команду от частых провалов и суетливой беготни.

Отсутствие стратегии

Никакой стратегии — это базовый вариант.

Нет, конечно, не бывает такого, чтобы стратегии не было вообще. **Что-то** спускают в любом случае. Но если это 10–15 инициатив с метриками, которые мы выполнили еще в прошлом году, — это не стратегия. Это плагиат прошлых успехов с истекшим сроком годности.