

Мобилизующий менеджмент или как переломить ситуацию?

С. Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим»

Часть 2. (Продолжение. Начало в №6 (63), 2009 г.)

Благоприятная конъюнктура тучных годов значительно понизила тонус и лидерский потенциал управленческих команд. Многие руководители стали терять хватку. Однако, к сожалению, в бизнесе — так же, как и в жизни — далеко не всегда царят тишь да гладь да божья благодать. Периодически возникает необходимость реализовать проект высокой сложности. Для удобства дальнейшего изложения материала дадим определение этому понятию.

Определение 1.
Проект высокой сложности (ПВС) – проект, который имеет один или несколько следующих признаков:

- **Амбициозные цели.** Требуется в сжатые сроки получить невероятно высокие результаты.
- **Тяжелые условия.** Недостаток сил и средств. Запредельные нагрузки на оборудование и персонал.
- **Новизна и масштабность.** Наличие сложнейших технических или организационных вопросов.



Фото с сайта: www.olimpicblog.ru

Какой будет итог матча Россия-Словения? Не знает и Гус



С. Чурюмов. Свыше 15 лет консалтинговой практики. Несколько десятков проектов в самых разных отраслях экономики: авиастроение, гражданская авиация, лесозаготовка, машиностроение, нефтепродукты, радиоэлектроника, розничная и оптовая торговля, проектирование в строительстве, девелопмент, управление недвижимостью, электроэнергетика и других.

E-mail: orgpotok@mail.ru
Сайт: www.orgstream.com

- **Огромная ответственность.** Провал проекта влечет за собой катастрофические последствия.
- **Высокая неопределенность.** Невозможно уверенно прогнозировать развитие ситуации.
- **Активный человеческий фактор.** Пораженческие или благодушные настроения, борьба лидерских амбиций или разложение коллектива и т.д.

Другими словами, ПВС — это ответ на вызов. К проектам высокой сложности по определению относятся антикризисные мероприятия, реанимация проблемных проектов, большинство стартапов¹, практически все проекты внедрения инноваций, крупные инвестиции, коренная модернизация производства, реорганизация системы управления бизнесом, слияния и поглощения, амбициозные проекты выведения компании на лидерские позиции в отрасли, диверсификация, перепрофилирование и т.д. И конечно, все знают, как ПВС становятся для руководителя страшной головной болью: затраты вырастают в разы, сроки многократно переносятся, а полученные результаты не стоят выеденного яйца. То есть,

¹ **Стартап** (от англ. Start up – запускать) – первый, самый сложный и рискованный этап развития бизнеса, созданного «с нуля» (прим. ред.).

«хотели как лучше, а получилось как всегда». Чтобы не допустить такого развития событий, необходима тщательная подготовка.

Определение 2.
Мобилизующий менеджмент (ММ) – управление подготовкой проектов высокой сложности

Подготовка ПВС существенно отличается от подготовки рядового проекта, когда задача проста, сроки реальны, ресурсов достаточно, вознаграждение достойное, а ответственность в случае неудачи невысока. Совсем другое дело, если все выглядит с точностью до наоборот, и, значит, надо быть готовым ко всему. ПВС можно считать подготовленным и его успех хорошо прогнозируется, если выполнены следующие условия:

1. Имеется достаточно полная, ясная и достоверная картина ситуации;
2. Найдено оптимальное решение быстрого и надежного достижения целей проекта;
3. Мобилизован руководитель, берущий на себя ответственность за успех проекта;
4. Проекту гарантирована поддержка влиятельных в деловом сообществе лиц;
5. Разработана и прошла защиту комплексная программа реализации проекта;
6. Управленческая команда усилена профессионалами по профилю проекта;
7. Создана система управления проектом высокой сложности.

Чтобы обеспечить успех ПВС, недостаточно просто отнестись к нему с более высокой ответственностью, чем обычно. Надо сделать нечто большее – провести мобилизацию всего бизнес-организма, каковым является компания, чтобы он был способен перенести высокие нагрузки, а не выдал отказ при первых же трудностях. Специфика ПВС выдвигает ряд дополнительных требований к его подготовке по сравнению с рядовыми проектами. Перечислим некоторые из них в трех аспектах: информационном, организационном и морально-психологическом.

В процессе информационной подготовки ПВС должны быть выявлены:

- внутренняя проблематика, узкие места и другие причины для торможения;
- скрытые внутренние резервы и другие возможности для ускорения;
- риски, связанные с действием человеческого фактора.

В процессе организационной подготовки ПВС должны быть созданы:

- механизм приоритетного обеспечения проекта ресурсами;
- механизм контроля над использованием чрезвычайных полномочий;
- механизм коллегиального принятия решений в случае изменения ситуации.

В процессе морально-психологической подготовки ПВС необходимо:

- подготовить коллектив предприятия к предстоящим испытаниям;
- настроить управленческую команду действовать решительно;
- добиться признания авторитета руководителя проекта.

Рассмотрим информационный аспект подготовки ПВС

Очевидно, что прежде чем давать человеку большую нагрузку, надо проверить состояние его здоровья. В противном случае в самый неподходящий момент может отказать одна из функциональных систем организма. И тут уже надо будет думать не о рекордах, а о спасении жизни. Точно так же, прежде чем приступать к ПВС, необходимо хорошо представлять себе внутреннюю проблематику компании.



Денис Нижегородов чуть не повторил судьбу легендарного марафонца

Случай из практики. Одна довольно успешная московская компания, торгующая продуктами питания мелким оптом, привлекла инвестиции и купила завод в регионе для обеспечения стабильности поставок и удешевления базового ассортимента. Чтобы загрузить производство, возникла необходимость в короткие сроки увеличить объем продаж в два-три раза. Однако сделать это никак не удавалось. Несмотря на титанические усилия и фантастические скидки, продажи стояли на месте как вкопанные. Стало очевидно, что еще немного – и фирму ожидает финансовый крах. Долгое время считали, что не справляется отдел продаж. Много рассуждали о недостатках в системе мотивации агентов. Однако главный источник проблем оказался на складе. Транспорт заказчика часами простаивал под погрузкой. Сложилось динамическое равновесие: с одной стороны, демпинг и активность продавцов давали мощный приток новых клиентов, а с другой стороны, поток негативных эмоций от обслуживания давал такой же мощный отток заказов. Своевременное обнаружение и оперативное решение проблемы спасло компанию от разорения.



Почему же руководство фирмы не могло обнаружить проблему без помощи консультантов? Потому что на совещаниях поднимали и прессовали директора торгового дома за низкие темпы роста продаж. Однако, та аналитика, которая велась в компании, не могла внести ясность в ситуацию, так как из нее невозможно было понять, как меняется лояльность клиентуры. Сам начальник отдела продаж не считал возможным переключать вину на товарищей. Да ее и не было. Начальник склада неоднократно поднимал вопрос о необходимости инвестиций в расширение и модернизацию складского хозяйства. И что он слышал? Потерпи, всем тяжело, сейчас денег нет, вот отдадим кредиты, тогда посмотрим.

Чтобы узнать всю правду, необходимо приглашать консультантов и проводить исследования, но время не ждет. Ключевая информация нужна здесь и сейчас, а не через дни, недели или месяцы, когда уже будет поздно. Лучше всего внутренние проблемы и узкие места, а также резервы и возможности знают сами сотрудники. Но они не спешат делиться с руководителем своими знаниями, мыслями и наблюдениями. Одни не идут на откровенность по причине разногласий с руководством, другие не хотят портить отношения с товарищами, третьи лоббируют чьи-то интересы и преподносят информацию в выгодном для них свете, четвертые врут, потому что боятся обнаружения «скелета в шкафу», пятые не хотят показывать резервы, чтобы не получить дополнительную нагрузку (инициатива, как известно, наказуема).



В.К. Шебуев. Тайная вечеря

Ситуации бывают разные. Бывает, руководитель не может понять, кого слушать или, наоборот, не слышит авторов правильных решений: голос одного слаб (недостаточный авторитет), другой в опале, третий предпочитает отмалчиваться, четвертого не спрашивали и т.д. Причин много, но результат один – информационный вакуум по одним вопросам и мутная вода по другим. И эту ситуацию надо срочно менять. Иначе судьбоносное решение по проекту высокой сложности будет приниматься на основании фрагментарной, противоречивой, недостоверной или устаревшей информации. Обычная для отечественного бизнеса практика: решения принимаются с опозданием, не принимаются вообще, или совершаются фатальные ошибки.

Пример из жизни. Третьего августа 2009 года в газете *КоммерсантЪ* появилась заметка «Связь-банк меняет личный состав». Газета информировала читателей, что новому главе правления предстоит решить, что делать с банком, которому за десять месяцев санации так и не утвердили стратегию развития, хотя еще в июне консультанты *Ernst & Young* подготовили восемь (!!!) ее вариантов. «Именно отсутствие активной позиции предыдущего главы правления относительно дальнейшей судьбы Связь-банка и стало одной из причин его замены», говорит источник «Ъ» в Связь-банке».

Работа с инсайдерами (игроками управленческой команды)

Типичная ошибка руководителя-варяга, которого направили спасать попавшее в кризисную ситуацию предприятие: дистанцироваться от команды своего предшественника и делать ставку на консультантов. Консультанты



Ге Н.Н. Петр I допрашивает царевича Алексея Петровича в Петергофе

могут усилить, но никак не заменить управленческую команду. Их роль вспомогательная. Мой личный многолетний опыт говорит: никто лучше инсайдеров не расскажет о ситуации в компании и вокруг нее, причем за считанные минуты. Надо только уметь спрашивать!

Источником жизненной силы Бизнеса является лояльность управленческой команды работодателю. Если член управленческой команды является патриотом фирмы, в которой работает, и признает авторитет руководителя, то использование его в качестве эксперта не представляет особой сложности. В этом случае обращение руководителя за советом к подчиненному вызывает живой отклик и готовность к сотрудничеству. Так сын приходит на помощь отцу в трудную минуту, несмотря на возможные ссоры в быту. Приглашая сотрудника к себе, чтобы посоветоваться (будем называть это траст-интервью, т.е. доверительной беседой), руководитель дает ему мощный мотивационный импульс к сотрудничеству. Уровень лояльности к работодателю резко возрастает. Еще бы, появляется ощущение своей избранности и чувство гордости за оказанное доверие. Кроме того, появляется возможность быть в курсе событий и оказывать влияние на принятие важных решений.

Бывает, установка на доверие творит чудеса. Вот случай из жизни. Однажды после лекции по мобилизующему менеджменту к автору подошел слушатель. Его затронула тема роли человеческого фактора в бизнесе, и он рассказал одну историю из своей жизни. Звучала она примерно так: «В молодости меня направили в район работать директором школы. Я очень хотел показать себя и рьяно взялся за дело: разработал план мероприятий, надавал всем заданий, много требовал с других, но и сам работал по двадцать часов в сутки. Однако мне ужасно не повезло с коллективом учителей. Это были удивительно безразличные к делу и склочные люди. Когда через год я уезжал в отпуск, мы уже буквально плакали друг от друга. Во время отпуска я зашел в гости к профессору университета, старому другу нашей семьи и поделился своими несчастьями. Он выслушал меня и дал один совет: прежде чем на совещаниях оглашать свои выводы или делать заявления о новых инициативах, предварительно посоветуйся с каждым преподавателем в отдельности. Я так и сделал. Уже через год наша школа занимала первые места по всем ключевым показателям, и я пошел на повышение в областной центр. Когда мы прощались, то снова плакали. Но уже потому, что не хотели расставаться». Вот такая история.

Однако есть разные школы жизненной мудрости. Не так давно один молодой руководитель рассказал автору, как его наставлял старший товарищ: «Стравливай людей, тогда один будет стучать на другого, и ты всегда будешь в курсе того, что происходит в коллективе». К сожалению, за тучные годы такая «работа с людьми» стала довольно распространенной практикой. Ее следствием становится разложение коллектива. Формируется византийский двор, где выживает тот, кто умеет уходить от ответственности и никому не верит. Поскольку византийский двор не способен реализовать ПВС, то в интересах собственника избавляться от руководителей с «гнилой философией». Это увеличит шансы сохранить бизнес во времена перемен.

Ниже несколько рекомендаций о том, как работать с инсайдерами для получения полной, ясной и достоверной картины ситуации. Чтобы разговор получился, в первой фазе интервью следует ввести сотрудника в



Фото с сайта: artclassic.edu.ru

И.Е. Репин. Иван Грозный и сын его Иван 16 ноября 1581 года. 1885. ГТГ

курс дела, дать доверительную информацию. Посмотреть на реакцию. Затем руководитель формулирует главную проблему так, как он ее видит, и задает простой вопрос: что делать? Важна форма приглашения высказаться, подходит, например: «даже не знаю, как быть...» Редкий инсайдер не использует удобный случай поговорить о наблевшем, но если человек уходит от разговора — это серьезный повод усомниться в его лояльности.

Типовая ошибка руководителя: выказывать свои предпочтения, давать оценки. Подчиненные чутко реагируют на его настроение и начинают подстраиваться. Также нельзя высказывать сомнения в достоверности услышанного, даже если вранье режет слух. Лучше деликатно задать уточняющий вопрос об источнике информации. В траст-интервью важно дать человеку раскрыться, а не заниматься его воспитанием. В принципе руководитель должен задавать только «открытые» вопросы — т.е. такие, на которые респонденту приходится давать развернутые ответы, поскольку невозможно ответить просто «да» или «нет». Пример открытого вопроса: зачем так много? Пример закрытого вопроса: этой суммы достаточно? (так спрашивать не надо). Ну и конечно, руководитель не должен терять бдительность и допускать, чтобы из него самого начинали вытягивать информацию.

Другая типовая ошибка: брать на себя функцию генератора идей, поучать, предлагать свой план. Не каждый руководитель умеет слушать людей, мешает привычка доминировать, оставлять последнее слово за собой. В этом случае инсайдеры с облегчением занимают привычную позицию благодарных слушателей, а руководитель остается без важной информации. Кроме того, следует всегда помнить, что если руководитель является автором плана, то именно его авторитет пострадает больше всего в случае провала.

Если первая задача руководителя — получить информацию от ключевых игроков команды, выслушать их точку зрения, то вторая задача — провести глубокий анализ того, что было сказано. В частности, необходимо обозначить:

- точки столкновения мнений, конфликтующие предложения, чтобы разобраться, чья позиция сильнее;
- белые пятна (не хватает важной информации), чтобы понять, каких внешних экспертов пригласить для консультации;
- противоречивую информацию (кто-то заблуждается или пытается ввести в заблуждение), чтобы понять, каких независимых экспертов привлечь для проведения расследования.

Не всё, что говорит человек, является истиной, даже если он говорит искренне. Поэтому в следующей публикации предполагается продолжить тему информационной подготовки ПВС и рассмотреть вопросы оценки лояльности, выяснения истины, а также нахождения оптимального решения быстрого и надежного достижения целей проекта.

(Продолжение следует)