

Мобилизующий менеджмент или как переломить ситуацию?

С. Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим»

Часть 3. (Продолжение. Начало в №1 (64), 2010)

Обычно после того как руководитель послушает игроков своей команды, в его голове образуется настоящая каша из противоречивой и ярко эмоционально окрашенной информации. Один тянет в одну сторону, другой — в другую, и каждый готов стоять на своем. В экстремальных условиях и в критических ситуациях (ЭУ и КС), когда нервы у людей напряжены до предела, а от принятого решения зависит слишком многое, конструктивный диалог между соратниками получается редко. Но выход есть. Для начала необходимо привести информацию в систему.

Во-первых, исключим пока из рассмотрения все предложения «что делать», а также связанные с ними описания ожидаемых результатов и перечисление необходимых для их достижения сил и средств. Дело в том, что обычно в ЭУ и КС либо никто не знает, что надо делать, либо звучат сразу несколько взаимоисключающих предложений. В первом случае рассматривать нечего, а во втором — прежде чем сделать судьбоносный выбор и предпринимать решительные шаги, необходимо хорошо разобраться в ситуации. Поэтому сосредоточимся на проблематике и тех факторах, которые необходимо учитывать при выработке решений.

Начнем с факторов. Факторы часто путают с проблемами. Проблемы нужно решать, а факторы можно только учитывать. Например, рост курса рубля к доллару, который снижает конкурентоспособность продукции отечественных производителей по сравнению с импортными товарами. Понятно, что для Центробанка это проблема, он может ее решать. Но для тысяч российских компаний курс доллара — это фактор, который просто надо учитывать в своей борьбе за выживание, поскольку повлиять на него они не в состоянии.

Итак, что происходит? Выделите в общей массе собранной информации только те факторы, которые на

данный момент являются активными и существенными, т.е. определяют ход развития ситуации. Например, сокращение рынка сбыта, рост цен на энергоносители, нарастающий дефицит кадров на рынке труда, катастрофический износ основных фондов, инновационная активность конкурентов и т.д. Оцените, как долго это может продолжаться и к чему может привести. Сделайте прогноз развития ситуации на обозримый период времени. Оцените последствия для бизнеса и опишите «образ будущего», если ничего не предпринимать. Обычно образ будущего рисуется в мрачных красках, но в некоторых случаях он может быть полон радужных надежд. В первом случае возникает целевая установка — этого нельзя допустить ни в коем случае, а во втором — будет преступлением упустить такой шанс.

Осознание, что земля горит под ногами — это хорошая опора для формирования в команде решимости



Фото с сайта: <http://www.hvideo.com.ua>

Сказка о рыбаке и рыбке (1950) DVDRip

действовать. С другой стороны, прекрасный образ будущего — то, чего нельзя упустить, это тоже мощный стимул к действию. Ощущение, что успех близок и реален, но для этого необходимо приложить некоторые усилия, мобилизует для рывка. Образ будущего является мобилизирующим фактором в любом случае, но одних людей больше впечатляют ужасные картины, а других — прекрасные. Эти две крайности дополняют друг друга как магнитные полюса Земли. Один отталкивает, другой притягивает, и на всех компасах мира стрелки после недолгих колебаний поворачиваются в одну и ту же сторону. То же самое происходит и с людьми. В чем ошибка большинства руководителей? Одни фокусируют внимание на угрозах (так дальше жить нельзя). Другие фокусируют внимание на постановке прекрасных целей (мы можем жить очень хорошо). Но одно без другого работает плохо. Чтобы поднять людей, нужен страх, а чтобы увлечь — мечта.

Следует отметить, что тревожность и мечтательность — явные признаки того, что у молодого человека есть хорошие шансы стать лидером, а безмятежность и приземленность обещают скромную карьеру рядового исполнителя. Поэтому, если вы хотите, чтобы у ваших детей и внуков была трудная, но интересная судьба, то не только учите их играть в шахматы, чтобы привыкли думать на несколько ходов вперед, но и находите время, чтобы вместе мечтать и строить планы на будущее.

Случай из практики (собираемый пример проекта высокой сложности, основанный на реальных событиях)

Молодой перспективный руководитель получил лестное для него предложение возглавить легендарный отраслевой институт со славными традициями. И хотя у него нет ни базового образования, ни опыта работы в этой отрасли, он с энтузиазмом поехал знакомиться с управленческой командой. После встречи с ключевыми лицами в руководстве института выяснилось следующее:

- Институт находится в Москве, приватизирован (ОАО).
- Штат 100 человек, из которых 50 АУП и 50 ИТР (в лучшие времена было 1000 человек).
- Средняя зарплата 15 т.р., средний возраст АУП 50 лет, ИТР в основном пенсионного и предпенсионного возраста.
- Базовый оклад ИТР — 5 т.р., остальное премия, когда есть работа. Проектировщики открыто подрабатывают на левых заказах.
- Заказы — в основном субподряд (проектирование промышленных и торговых объектов).

Пояснение: на генподряд не подпускают или сами не берутся (не по силам, растеряли кадры, отказываются ГИП)

- Как следствие, применяемая при расчете цены договора стоимость проектного часа обычно не выше 8 долларов.

Справка: рыночная стоимость проектного часа на генподряде на тот момент сложилась от 40 до 100 долларов и выше.



Пояснение по ценообразованию:

- Каждый этап проекта имеет свою расчетную трудоемкость, которая определяется на основании нормативных справочников или экспертным путем.
- Цена проекта определяется как произведение трудоемкости на стоимость проектного часа.
- Командировочные расходы заказчик оплачивает по факту.
- Портфель заказов полон проблемных проектов от неплатежеспособных заказчиков.
- На рынке появляются все новые проектные организации, конкуренция ужесточается.
- Экономика института трещит по швам. На зарплату денег хватает не всегда.
- Крайне низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины.
- Сотрудники демотивированы, руководство деморализовано.

Рисуеться ужасный образ будущего

Полная ликвидация основной деятельности в течение полугода. Сдача помещений административного здания в аренду под офисы. Сокращение штата до 25 человек (бухгалтерия, охрана, технический и обслуживающий персонал).

Однако, собственник института ставит перед новым руководителем совсем другую задачу (прекрасный образ будущего)

- Пробриться на рынок генподряда;
- Увеличить объем заказов в 10 раз;
- Довести цену проектного часа до 40 долларов;
- Поднять среднюю зарплату до 60 тысяч рублей;
- Укомплектовать штаты специалистами по профилю института и довести численность до 500 человек (100 АУП + 400 ИТР);
- Создать сильную управленческую команду и высокопрофессиональный коллектив.

Сверхзадача — за один год подготовить институт для участия в масштабных проектах мажоритарного акционера

Как видно, задача не из легких. Перед нами типичный пример проекта высокой сложности (ПВС), который, как мы помним, отличают: амбициозные цели, недостаток сил и средств, новизна и масштабность, огромная ответственность, высокая неопределенность и активный человеческий фактор. В данной ситуации обстоятельством непреодолимой силы (фактором необратимых перемен) для руководства института является железная воля нового мажоритарного акционера: либо институт возрождается, либо перепрофилируется в бизнес-центр. Третьего не дано.

Продолжим рассмотрение информационного аспекта подготовки ПВС.

После того как стало понятно, что вас ждет, можно переходить к проблемам. Проблемы — это то, что мешает просто взять и быстро изменить наше будущее к лучшему. Как говорится, рад бы в рай, да грехи не пускают.

№ п/п	Локализация проблемы	Примеры проблем промпредприятия (высказывания экспертов-инсайдеров)
1	Продажи	Системной работы нет вообще, все стихийно. Заказчики обращаются потому, что кто-то лично кого-то знает.
2	Производство	Производство лихорадит, постоянный брак. Низкие культура производства и технологическая дисциплина.
3	Мощности	Корпуса обветшали. Техника изношена или морально устарела, мы уже не можем гарантировать качество.
4	Ресурсы	У нас нет выбора, мы зависим от поставщиков, а они постоянно срывают поставки, часто приходит брак.
5	Кадры	Трудно уговорить даже прийти на собеседование, молодежь больше полугода не задерживается.
6	Мотивация	Зарплата крайне низкая, уравниловка, система премирования несправедлива, бедный социальный пакет.
7	Экономика	Нередко работаем в убыток. Аппарат управления непомерно раздут. Острый дефицит оборотных средств.
8	Финансы	Дебиторская задолженность растет. Овердрафт не оформлен. Нет ни бюджетирования, ни кассового плана.
9	Управление	Махровая бюрократия. Документы пропадают. Системы показателей нет. Нормативная база отсутствует.
10	IT	Кроме 1С больше ничего нет. Железо старое, программы нелегальные. Система постоянно виснет.
11	Безопасность	Хищения – норма. Проверкой состоятельности и деловой репутации заказчиков никто не занимается.
12	Хозяйство	Не созданы нормальные условия для труда, недостаточно линий связи, нет служебного транспорта и т.д.

Таблица 1. Основные функциональные системы предприятия

В бизнесе всегда множество проблем, они практически везде, и решить их все невозможно никогда. С некоторыми приходится мириться, к ним привыкают. Однако образ будущего укрепляет нашу решимость бороться с ними. Кроме того, понимание того, что нас ждет и к чему надо готовиться, позволяет не расплывать силы и сфокусировать внимание на самом главном. Основным критерием оценки актуальности проблематики является образ будущего. Теперь мы можем расставить приоритеты: на решении каких проблем следует сосредоточиться в первую очередь, а какие могут подождать до лучших времен.



Фото с сайта: <http://dic.academic.ru>

Бурлаки на Волге

Чтобы разобраться во множестве проблем бизнеса, расположим их по месту возникновения. В **таблице 1** представлен перечень мест, где обычно локализуются проблемы на предприятии – так, как это обычно пред-

ставляется со слов экспертов (список составлен на основании консалтинговой практики автора).

Места локализации проблем, как правило, соответствуют основным функциональным системам (ФС) бизнеса. Каждая ФС имеет свою зону ответственности: продажи, производство, мощности и т.д. В больших компаниях некоторые ФС сами становятся «государством в государстве», а в малом бизнесе ряд ФС могут отсутствовать вообще. Как правило, в организационной структуре предприятия под разными названиями можно найти основные ФС или, по крайней мере, их элементы. Исключением из общего правила является ФС «Экономика», которую можно считать виртуальной ФС, поскольку она является системой показателей, описывающих состояние бизнеса в целом. Хорошая экономика бизнеса – это кредитоспособность, инвестиционная привлекательность, платежеспособность, достойная заработная плата, богатый социальный пакет и т.д.

Дисфункция одной ФС по цепочке порождает проблемы у других ФС. Возникает кросс-функциональная проблематика. Это замечают внутренние эксперты. Значительная часть утверждений звучит примерно так – (см. **таблицу 2**).

Чтобы привести в систему кросс-функциональную проблематику, автором разработан аналитический инструмент руководителя – Функциональная матрица (**таблица 3**). В диагональные ячейки матрицы (синий цвет) вписывается внутренняя проблематика соответствующей функциональной системы из **таблицы 1**. Кросс-функциональная проблематика обозначена стрелками, которые указывают, где находится источник проблем для ФС, из которой исходит стрелка. Стрелка указывает на наличие причинно-следственной связи. Сама кросс-

Утверждение эксперта-инсайдера	Локализация проблемы	Локализация причины
На направлении маркетинга сегодня нет личности, тем более которой можно было бы доверять	Продажи	Кадры
Если срочно не поднять ЗП, то мы столкнемся с большим увольнением ключевых специалистов	Кадры	Мотивация
Низкая ЗП – это следствие недозагрузки и невыгодных договоров	Мотивация	Продажи и Экономика
Информационная безопасность – это очень актуально. Мы постоянно сталкиваемся с утечкой коммерческой информации на переговорах	Продажи	Безопасность
И т.д. и т.п.		

Таблица 2. Примеры кросс-функциональной проблематики

Функциональная система	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Продажи	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
2. Производство	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
3. Мощности	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
4. Ресурсы	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
5. Кадры	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
6. Мотивация	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
7. Экономика	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
8. Финансы	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
9. Управление	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
10. IT	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
11. Безопасность	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
12. Хозяйство	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue

Таблица 3. Функциональная матрица

функциональная проблема вписывается не в диагональную ячейку, а в ячейку поворота стрелки (желтый цвет). На практике бывает удобно завести отдельный лист для каждой непустой ячейки. В таблице 3 представлена функциональная матрица описанного выше отраслевого института по результатам траст-интервьюирования инсайдеров (руководителей и ключевых специалистов).

Следующий шаг – приглашение внешних экспертов и/или проведение независимых исследований для закрытия «белых пятен» (получения недостающей важной информации). Например, в ситуации с институтом, очевидно необходимы маркетинг, изучение рынка труда, а также получение консультаций по проектному управлению, ключевым показателям эффективности, системам мотивации и ряду других вопросов. Кроме того, внешние эксперты могут помочь внести ясность там, где инсайдеры противоречат друг другу. Еще в арсенале руководителя всегда есть мощное средство для выяснения истины, даже несмотря на возможные попытки некоторых инсайдеров все запутать. Этот инструмент – дискуссия, столкновение мнений.

Когда появляется уверенность, что достигнута «критическая масса компетентности», т.е. что собранной информации, а также опыта и знаний внутренних и внешних экспертов достаточно, чтобы компетентно обсуждать всю заявленную проблематику, тогда можно проводить экспертную сессию. Для этого из наиболее авторитетных внутренних и необходимых внешних экспертов формируется рабочая группа. На выездном заседании группы проводится оценка заявленной инсайдерами и независимыми экспертами проблематики с точки зрения ее актуальности. Таким образом, проводится верификация функциональной матрицы, т.е. установление истинности утверждений экспертов и уточнение формулировок. Экспертам предлагается последовательно пройти матрицу слева направо и сверху вниз и отнести каждую проблему к одной из категорий: срочная, болевая, корневая, второстепенная или надуманная (мнимая):

- **Срочная** – значит, проблему можно решить быстро, и для этого нет никаких препятствий кроме недостатка внимания. Ее надо включить в отдельный перечень и поручить ответственным лицам принять немедленные меры, чтобы больше на нее не отвлекаться.
- **Болевая** – серьезная проблема, которую так просто не устранить (поэтому и терпим, несмотря на то, что болит), но ее надо обязательно решить, иначе достижение поставленной цели окажется под вопросом.
- **Корневая** – в первый момент корневая проблема может не осознаваться ни как срочная, ни как болевая, но в результате обсуждения становится ясно, что если ее устранить, то это сразу снимет или значительно облегчит решение других проблем. Возникает так называемый мультипликативный эффект. Надо сфокусировать внимание на ее решении.
- **Второстепенная** – с существованием этой проблемы можно пока мириться, чтобы не расплывать внимание, силы и ресурсы. Поэтому ее надо исключить из рассмотрения.
- **Надуманная (мнимая)** – даже если небольшая проблема есть, она не создает помех для достижения цели. Ее надо исключить из рассмотрения.

Процесс обсуждения не оставляет никого равнодушным. В жарком споре о том, что есть корневая, а что – надуманная проблема должны быть выслушаны все точки зрения, никому нельзя «затыкать рот». Однако четкая локализация каждой темы обсуждения не позволяет ораторам «расползтись мыслью по древу». Поэтому уже к концу дня уважаемые эксперты заканчивают работу по верификации функциональной матрицы, и руководитель получает ясную картину ситуации, которой действительно можно доверять. Ниже (таблица 4) приведена функциональная матрица описанного выше отраслевого института по результатам экспертной сессии. Темно-синим цветом и жирными стрелками выделены места локализации болевых и корневых проблем.

Функциональная система	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Продажи	■				■							
2. Производство		■			■	■						
3. Мощности			■		■							
4. Ресурсы				■	■							
5. Кадры					■	■	■					
6. Мотивация					■	■	■					
7. Экономика	■						■					
8. Финансы					■			■				
9. Управление									■			
10. IT										■		
11. Безопасность											■	
12. Хозяйство												■

Таблица 4. Функциональная матрица после верификации на экспертной сессии (только болевые и корневые проблемы)

Тщательное всестороннее обследование бизнеса с целью обеспечения успеха ПВС будем называть Due diligence¹ ситуации (ДДС). Предпринимать сколько-нибудь решительные шаги без проведения ДДС так же опасно, как идти в наступление по минному полю. Потери огромные, а результаты ничтожные.

Конечной целью работы экспертной группы (комиссии) является выработка «доктрины ПВС». Доктрина проекта – убедительное описание «образа врага», «образа действий» и «образа результата», без которых невозможно начинать работу над программой ПВС (разработчик будет постоянно упираться в нерешенность принципиальных вопросов). Доктрину не следует путать со стратегией. Стратегия, стратегическая программа, стратегические решения вытекают из доктрины. Стратегия может меняться по ситуации, а доктрина опирается на ценности. Доктрина – система знаний, убеждений и целевых установок, необходимых для принятия стратегических решений. Если два человека исповедуют одну и ту же доктрину, то в критической ситуации они будут действовать согласованно без согласования. Анализируя ситуацию, они самостоятельно придут к одним и тем же выводам о том, как должны поступить каждый на своем месте. Индоктринация команды, то есть введение в доктрину – есть необходимое условие успеха проекта высокой сложности. Близкое по смыслу, но более масштабное понятие – идеологизация (общества). Индоктринация создает условия для появления у игроков команды уверенности друг в друге, решительности в критических ситуациях. Индоктринация раскрепощает инициативу, так как исчезает страх ошибки или негативной оценки предпринимаемых действий. Индоктринация – это тот случай, когда исключительно

¹ Due diligence – букв. должная тщательность – идиома, ставшая термином для обозначения тщательного обследования бизнеса компании на предмет выявления рисков и оценки целесообразности инвестирования. Наиболее распространены финансовый и правовой Due diligence (прим. авт.).

важен не только результат, но и сам процесс! В процессе выработки доктрины снимается или минимизируется проблематика деморализации команды, одноходовой логики мышления, игнорирования слабых сигналов, бездействия в ожидании «чуда» или «авось рассосется», непонимания происходящего и ожидания ясных указаний, сокрытия или искажения важной информации.

К работе над доктриной можно приступать только после того как будет проведен ДДС, т.е. когда экспертная группа придет к единому мнению относительно наиболее вероятных сценариев развития ситуации и проведет локализацию корневых и болевых проблем бизнеса. Огромное значение имеет авторитет привлекаемых экспертов. Никто не будет разбираться в том, как комиссия пришла к тем или иным выводам. Подавляющему большинству людей достаточно того, что наиболее авторитетные в коллективе руководители и специалисты с помощью независимых экспертов пришли к единым выводам относительно того, что следует делать, с чем надо бороться и к чему надо стремиться. Поэтому вопрос определения состава экспертной группы исключительно важен для успеха ПВС. Образно говоря, в коллективе должна быть достигнута «критическая масса доверия» к экспертной группе.

ДДС – это точка опоры, фундамент, на котором будут возводиться все дальнейшие логические построения. Если фундамент слаб, например, отсутствует ключевая информация о рынке сбыта, то группе придется делать свои выводы на основании гипотез или допущений, что, естественно, чревато катастрофическими ошибками или упущенными возможностями.

В следующих публикациях предполагается продолжить тему информационной подготовки ПВС и дать ответы на вопросы: как работать над доктриной ПВС, а также как достичь критической массы доверия к руководителю и управленческой команде со стороны стейкхолдеров, которые должны поддержать проект всей своей мощью.