

# Мобилизующий менеджмент

## или как переломить ситуацию?

С. Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим»

Часть 4. (Продолжение. Начало в №1 (64), 2010)

**Н**и в первобытном обществе, ни в современном мире невозможно выжить в одиночку. Страшно остаться одному. Изгой обречен на смерть. Также и в бизнесе. Когда фирма начинает терпеть убытки, то сначала все стараются ей помочь. Первая реакция — сплочение. Однако, если время идет, а перемен к лучшему не происходит, то неизбежно наступает момент, когда в деловых кругах теряют веру в то, что тот, кто стоит у руля компании, способен вывести ее из кризиса. Именно этот момент, когда теряется вера в руководителя, и есть точка невозврата. Если замена первого лица невозможна, то на фирме ставят крест и ей перестают помогать. Более того, запускается процесс яростной борьбы за активы. Каждый старается урвать свой кусок, спасти хоть что-то, пока еще не поздно. Говорят, так ведут себя зимой голодные волки, когда на охоте один из них получает ранение от рогов или копыт потенциальной жертвы. Запах крови выводит

ситуацию из-под контроля, и стая набрасывается на несчастного, в драке вырывая из еще живого собрата дымчящиеся внутренности.

Бизнес развивается быстро, когда в команде нет различных к делам фирмы людей, каждый стремится отличиться, и никого не надо подгонять. Если же приходит беда, то компания непотопляема до тех пор, пока она может рассчитывать на поддержку стейкхолдеров (собирает название всех влиятельных лиц, заинтересованных в успехах компании: собственники, топ-менеджмент, инвесторы, кредиторы, власти, заказчики, поставщики и т.д.). Вера творит чудеса: в бизнес вливаются все новые инвестиции, старые кредиты пролонгируются и выдаются новые, власти предоставляют налоговые льготы и выступают гарантами по инвестициям, в команде никто не думает об увольнении, работа кипит, клиентура хранит верность фирме и авансирует новые заказы, а поставщики отгружают ресурсы под честное слово.

Все настроены идти до конца, и чем больше пройдено, тем труднее остановиться и признать ошибку. Так может продолжаться бесконечно долго. Моисей, как известно, свой народ по пустыне сорок лет водил. Главное — чтобы не иссякла вера!

Таким образом, как динамика развития, так и жизнеспособность фирмы во времена катаклизмов определяются, с одной стороны, энергией ее лидеров, а с другой стороны — силой ее стейкхолдеров. Однако далеко не всем руководителям удается задействовать этот колоссальный потенциал на благо компании.



Фото с сайта: www.forumklassika.ru

Пауль де Вос. Охота на леопарда 1630-е гг.

Возвращаясь к ситуации с проектным институтом<sup>1</sup>, мы видим, что она безнадежная. Выхода нет. Действительно, конкуренция ужесточается, и быстро увеличить продажи, тем более в разы, просто нереально. Даже если появится большой, сложный, но выгодный проект, то за него не возьмутся ГИП, которые, как известно, несут уголовную ответственность за качество проектной документации. Они-то лучше других знают, что такие

понимают, что столкнутся с откровенным рвачеством и срывом сроков со стороны некоторых ИТР, одни из которых не пожелают отказываться от подработки на левых заказах, а другие давно уже отвыкли от напряженного графика работы. И, наконец, необходимо, чтобы директор взял на себя ответственность перед собственником за привлечение инвестиций, поднял уровень зарплаты и, опираясь на свой авторитет выдающегося руководителя и репутацию порядочного человека, уговорил прийти на работу в институт профессионалов экстра-класса. Другими словами: безнадежных ситуаций нет, надо просто очень сильно захотеть.

Но зачем им всем это делать? Ради чего? Чтобы человек по собственной инициативе взялся за выполнение трудной задачи в экстремальных условиях, да еще стал убеждать других людей сделать то же самое, необходимо, чтобы это было ему очень надо! Что же может подвигнуть нормального человека на геройские поступки во имя бизнеса? Чтобы эффективно управлять поведением людей в безнадежных ситуациях (БС), руководитель должен знать и уметь стимулировать их мотивационные доминанты (МД).



Фото с сайта: germanych.livejournal.com

Трагедия 41-го. Красноармейцы сдаются в плен

проекты в институте больше делать некому. Найти же и пригласить высококлассных специалистов на ту зарплату, которую им могут предложить в институте — смешно даже думать. А решиться поднять зарплату, не имея пухлого портфеля выгодных заказов, причем на достаточно длительный период времени — это безумная попытка прыгнуть через пропасть. Круг замкнулся.

Надо сказать, что наличие «порочного круга» — это родовая приписка ПВС. Ведь если выход найден — значит, дальше, как говорится, дело техники. Вспомним пример с торговым домом, где мобилизация внутренних экспертов позволила быстро найти узкое место (склад) и без особого напряжения решить проблему увеличения объемов продаж в три раза всего за полгода. Мобилизация экспертов позволяет найти выход из затруднительного положения примерно в 8 случаях из 10. Но не всегда. Когда выхода нет, тогда необходимо прорываться, а это значит надо мобилизовать лидеров и собрать их в кулак на направлении главного удара, а также просить помощи у стейкхолдеров. От первых требуется их железная воля, а от вторых — ресурсы и возможности. Разорвать порочный круг, разубить гордые узлы — вот задача, решаемая методами мобилизующего менеджмента.

Конечно, в принципе институт еще можно было бы спасти. Надо только, чтобы главный инженер напряг свои связи и договорился, что ему на первое время помогут с заказами друзья, многие из которых теперь занимают высокие посты в руководстве крупных корпораций. Но для этого надо, чтобы его поддержали ГИП, которые должны пойти на риск и подписать под договорами, заранее зная, что с ними будут серьезные проблемы. Например, для выполнения ряда разделов проекта им придется идти на поклон к профильным субподрядчикам. Кроме того, и главный инженер, и ГИП прекрасно

<sup>1</sup>См. предыдущую часть данной статьи, «АС» №2/2010, с. 36.

**Определение.** Мотивационная доминанта — фактор, определяющий поведение человека в экстремальных условиях и в критических ситуациях (ЭУ и КС). Даже если положение кажется безнадежным, но задета мотивационная доминанта, то человек не может смириться с новыми реалиями, и предпринимает самые решительные действия наперекор обстоятельствам и вопреки доводам разума.



Фото с сайта: www.museum.ru

М.И. Скотти. Минин и Пожарский. 1850 г.

У каждого свои мотивационные доминанты. Разговор на тему, связанную с МД, вызывает в душе человека бурю эмоций, правда, иногда тщательно скрываемую за показным безразличием. Но на самом деле в этот момент человек забывает обо всем на свете. Он фокусирует внимание на предмете своего интереса и развивает бурную деятельность, если возникает любая самая незначительная угроза его потери или совсем призрачная возможность приобретения. Одни теряют контроль над собой при виде красивой женщины и потом изводят ее своей ревностью; другие идут на преступление, чтобы заполучить потрясшее их воображение произведение искусства; у третьих страсть к подледно-

му лову, и они с легкостью рискуют жизнью, выходя на тонкий весенний лед; четвертые фанаты футбола, у пятых на первом месте стоит семья, у шестых — работа и т.д. Можно сказать, что МД — слабые места и болевые точки человеческой души. Поскольку у всех они разные, то когда возникает чрезвычайная ситуация, люди могут вести себя по-разному. Например, при возникновении пожара один оповещает всех об опасности и помогает выводить людей из помещений, другой бросается спасать антикварные вещи, а третий думает только о себе. И если до пожара они были друзьями, то после него их судьбы, скорее всего, разойдутся.

Что же является мотивационными доминантами управленцев? Зная это, мы могли бы с высокой долей вероятности предсказать, кто и как поведет себя, когда поймет, что ситуация совсем уж безнадежная. Кто будет брать на себя ответственность и пойдет на любые жертвы, чтобы переломить ситуацию, а кто легко смирится с неизбежным и начнет искать для себя новое место работы? Кто впряжется, а кто отступится — вот в чем вопрос. Если в группе окажется больше первых, то они сплотятся и заразят своей решимостью вторых, а если вторых окажется больше, то голоса немногих, кто готов бороться, потонут в хоре маловверов. От того, каково «соотношение сил» в управленческой команде, полностью зависит, как будут развиваться все дальнейшие события. Таким образом, успех зависит от качества человеческого материала бизнеса, но также не менее важны умелые действия руководителя. Различными способами, стимулируя

мотивационные доминанты, он может эффективно активизировать ключевых лиц и переводить их из «лагеря беженцев» в «стан повстанцев». В современном непредсказуемом мире руководитель должен хорошо знать мотивационные доминанты своих подчиненных, чтобы не скрывать от них информацию об истинном положении дел, боясь, что они разбегутся, а наоборот, оперативно направлять их энергию на решение возникающих проблем и достижение амбициозных целей.

Спектр мотивации любого нормального человека очень широк и довольно динамично меняется. Однако постепенно, в силу разных причин, круг интересов сужается, а некоторые темы становятся настолько актуальными, что одно только упоминание о них вызывает выбрасывание в кровь ударной дозы гормонального коктейля. Это мотивационные доминанты. Теперь вся жизнь человека подчинена снятию напряжения, которое они создают. Пока человек жив — он раб своих страстей. И нет ему покоя, пока не достигнуты цели и не устранены угрозы, которые с ними связаны. Надо сказать, что наборы мотивационных доминант обычных людей и лидеров хотя и пересекаются, но значительно отличаются друг от друга. Если первые больше зациклены на вещах из разряда перечисленных выше, то, как показали исследования автора, для состоявшихся руководителей характерен перечень МД из *таблицы 1*.

Нельзя сказать, что эта мотивация не свойственна обычным людям, так же как нельзя сказать, что руководителей не интересуют простые радости жизни. Вопрос только в силе ответной реакции при стимулировании той или иной доминанты. Чтобы оценить силу реакции, необходимо поговорить с человеком на заданную тему. Если тема актуальна, то она вызовет живой отклик, а если нет, то либо обнаружится отсутствие интереса и нежелание поддерживать разговор, либо — уход от темы, переключение на то, что действительно волнует. Воистину: у кого что болит, тот о том и говорит. После такого разговора по душам на вышперечисленные темы руководитель легко найдет нужные слова для каждого человека, т.е. «сделает предложение, от которого невозможно отказаться».



Фото с сайта: az.lib.ru

А. Кившенко. «Военный совет в Филях в 1812 году». 1882 г. Холст

№ п/п	Мотивационная доминанта	Примеры причин для безрассудных поступков, взрыва активности, стойкости в экстремальных условиях, решительности в критических ситуациях
1	Достаток	Активизирует угроза стать нищим или возможность быстро сколотить состояние
2	Перемены	Активизирует угроза потерять хорошую работу или шанс сделать прекрасную карьеру
3	Уважение	Активизирует угроза доброму имени или возможность вырасти в глазах достойных людей
4	Свобода	Активизирует угроза попасть в зависимость или шанс получить самостоятельность
5	Принадлежность	Активизирует угроза выпасть из обоймы или возможность попасть в круг избранных
6	Соревнование	Активизирует угроза оказаться в аутсайдерах или шанс доказать свое превосходство
7	Служение	Активизирует чувство долга, осознание своей ответственности или предназначения

Таблица 1.

**Пример №1.<sup>2</sup>** *Главный инженер – сильный и осторожный руководитель. Налицо эффект выгорания, душевной усталости. Тема достатка для него уже давно не актуальна, зато болит душа за людей, за институт, за утрату былого блеска и величия. Ему, как и Верещагину, «за державу обидно». Кроме того, ликвидация института – это еще его личный крах. Это все равно как наблюдать за сносом здания, которое строил всю жизнь. Просить друзей, которым всегда помогал и покровительствовал, устроить на работу? Такого унижения он не перенесет, лучше уйти на пенсию, сидеть на даче и возиться с внуками. Его МД: «2» – страх перед будущим; «3» – большое самолюбие, гордыня; «7» – чувство долга в отношении института и коллектива. Цифра в кавычках – номер МД в таблице 1.*

**Пример №2.** *ГИП №1 энергичен и амбициозен. Тема достатка для него сверхактуальна. Вечная нехватка денег: ипотека, молодая жена, двое детей, жизнь в Москве дорогая, а еще надо помогать родителям. Он востребован и может уйти в любой момент, если поймет, что в этой организации у него нет будущего. Пока его удерживают авторитет главного инженера и основанное на былой славе уважительное отношение к институту в деловых кругах. Его МД: «1» – желание много зарабатывать и готовность ради этого много работать, «2» – желание позитивных перемен и готовность радикально изменить свою жизнь (например, уехать работать по контракту за границу или создать свою фирму) как только представится такая возможность, «7» – чувство ответственности за семью.*

**Пример №3.** *ГИП №2 умен и доволен жизнью. Он не против хорошо заработать, но перенапрягаться из-за денег не станет. На первые роли не рвется – велика ответственность. Его философия: жизнь одна и дается человеку вовсе не для того, чтобы провести ее на работе, вкалывая, как папа Карло, с раннего утра до позднего вечера без отпусков и выходных. В институте его все устраивает (практически свободный график работы, низкий уровень требовательности, левый заработок) и уходит он не собирается, хотя если придется, то без работы не останется. Он творческий человек и любит померяться силами, но не настолько, чтобы тяга к соизданию и доказательству своего превосходства стали его «пунктиками». Допустим, что его слабости – это женщины или автомобили. Они предмет его восхищения и соперничества. Однако у него нет активных МД из указанного выше перечня.*

Не надо ходить к гадалке, чтобы предсказать, что директору института не составит большого труда мобилизовать главного инженера и ГИП №1.

Главному инженеру необходимо гарантировать стабильность его положения на ближайшие несколько лет, пока он не подготовит себе смену, прислушиваться к его мнению и всегда подчеркивать свое особое уважение.

<sup>2</sup> В этом и следующих примерах все персонажи являются плодом воображения автора, любые совпадения случайны.

Причем на последнее он имеет полное моральное право, учитывая его статус, возраст и заслуги. Кроме того, директору следует убедить главного инженера в своей решимости возродить институт и при этом не рубить с плеча в отношении старых кадров, а позволить им доработать до пенсии.

ГИП №1 необходимо дать понять, что у него есть реальный шанс через несколько лет занять кресло главного инженера. Кроме того, ему будет предоставлена возможность хорошо заработать на тех сложных масштабных проектах, которые появятся уже в ближайшее время. Не лишне будет также напомнить, что для него это будет уникальная возможность не только проявить себя, но и получить бесценный профессиональный опыт, благодаря которому он, в том случае, конечно, если захочет когда-нибудь уйти, сможет претендовать на самые престижные вакансии в крупных корпорациях.

Но вот, что делать с ГИП №2? У директора института нет никаких рычагов для его мобилизации. Зная его МД, становится понятно: как глупо тратить душевные силы и блистать красноречием там, где ничего кроме зевоты или раздражения вызывать невозможно. Скорее всего, его вообще не следует приглашать на экспертную сессию. Как мы помним, главный инженер должен увидеть в ГИП своих надежных партнеров-исполнителей. А если он не почувствует в них готовности брать на себя ответственность, то и сам не станет рисковать. Видя его нерешительность, отступятся и остальные ключевые лица. В общем, все как в поговорке: одна паршивая овца все стадо испортит.

Понятно, что выяснение, на кого можно положиться, а от кого следует избавляться, а также установочные разговоры для инсталляции программы лояльного поведения ключевых игроков должны проводиться до экспертной сессии. Как же понять: кто есть кто?

Все **командообразующие лидеры**, активно интересуются: как живут и чем дышат их подчиненные. Каждый человек, который входит в ближний круг, должен быть для них полностью понятен. Иначе как ему можно доверять? Поэтому, если человек в команде давно, то руководитель обычно может сразу назвать мотивационные доминанты личности. Его задача упрощается тем, что если игрок хочет задержаться в команде, то ему необходимо раскрыться, стать понятным, чтобы ему могли доверять. Поэтому он всегда сам старается комментировать все свои неочевидные действия, объясняет неожиданные поступки, рассказывает о своей жизни, о ситуации в семье, делится печалью и радостями. Руководитель, которому доверяют подчиненные, всегда может опереться на них в экстремальных условиях и мобилизовать команду на выполнение ПВС. Если же, как в случае с институтом, руководитель – новое лицо в команде, то ему необходимо ускорить процесс ознакомления с людьми. Поэтому ознакомительный разговор не должен носить чисто формальный характер. Кстати, типовая ошибка – полагаться на мнение одного из игроков команды. В отношении руководителя к людям появляется предвзятость. Как следствие – фатальные кадровые ошибки. Изучать людей и налаживать отношения надо самому. Душа обязана трудиться!



Фото с сайта: www.cultinfo.ru

Кадр из фильма «Чапаев». Реж. Г.Н. и С.Д. Васильевы. 1934 г.

В *таблице 2* приведены примеры вопросов траст-интервью по мотивации (разговор по душам), ответы на которые позволяют руководителю лучше раскрыть мотивационные доминанты человека, чтобы подобрать ключ к его лояльности.

Во время разговора легко заметить, как по-разному реагирует человек на разные темы. Ответом на один вопрос может быть долгая задумчивость: «кому я нужен? Ну, не знаю». На другой вопрос вы услышите просьбу поточнее разъяснить, что имеется в виду – человек не понимает о чем его спрашивают: «самостоятельность в жизни или на работе?». На третий вопрос последует немедленная эмоциональная тирада с приведением примеров из жизни и ссылок на авторитеты: «почему-то те, кто много говорит о долге, потом сами всегда оказываются подлецами и лицемерами, которые просто хотят убедить людей сделать что-то бесплатно. Я считаю, что я вообще никому ничего не должен!». Отвечая на четвертый вопрос, человек уходит от темы, как будто не слышит, о чем его спрашивают: «В чем я лучший? Наверно, я хорошая мать. В первую очередь я нужна своим детям. Они у меня такие хорошие. Еще у меня старые родители. Я должна о них заботиться». Что все это озна-

чает? Интенсивность отклика говорит о степени актуальности темы. И анализируя ответы эту актуальность можно оценить:

0 – сознательный отказ. Мне это не надо. Меня это вообще не волнует.

1 – вялый интерес. Если будет, то не откажусь, но специально напрягаться не буду.

2 – осознание проблемы, но отсутствие активных действий. Не знаю, что делать или знаю, но пока не решился.

3 – решение поставленной перед собой задачи. Наличие практических шагов, целеустремленное поведение.

4 – горящие глаза, страстность. Готовность добиться своего любой ценой, решимость идти на жертвы.

В экстремальных условиях и в критических ситуациях руководитель может мобилизовать только тех людей, чей уровень желаний равен 2, 3 или 4, естественно при условии, что у него есть соответствующие рычаги влияния, т.е. от него зависит: сможет человек решить свою проблему или же он отдалится от своей цели. В *таблице 3* перечислены те формы стимулирования лояльности, наличие которых на предприятии позволит полностью накрыть спектр мотивационных доминант лидера.

Если нет возможности создать полноценную ССЛ, то рекомендуется ввести в управленческую практику ряд правил, постоянное соблюдение которых дает людям хотя бы иллюзию наличия такой системы.

**Пример из жизни**

Один руководитель малого предприятия как-то рассказывал автору: «В нашем бизнесе ситуация очень нестабильная. Все зависит от того, кто стоит у руля власти в области. При одном губернаторе у нас постоянные проблемы, а кому-то открыты все двери и создаются тепличные условия для работы. Но когда губернатор меняется, то и наше положение радикально изменяется. Сейчас бывает, что я несколько месяцев не могу выплатить зарплату. Несмотря на это, коллектив у меня стабильный. Не могу говорить за людей. Но вот пример, как у нас за-

№ п/п	Мотивационная доминанта	Примеры вопросов, которые должны помочь респонденту лучше раскрыть тему
1	Достаток	Ваше представление о достатке? Ваши надежды или тревоги в этом плане. Как хотели бы жить? Ваш предел мечтаний? Как жить нельзя? Как бы вы определили нищету?
2	Перемены	Что Вы делаете для приближения своей мечты? Какие вы строите планы на будущее? Каких перемен Вы ожидаете с надеждой? Каких перемен Вы ожидаете с тревогой? Почему?
3	Уважение	Чем Вы можете гордиться? За что Вас можно уважать? Каких людей уважаете Вы сами? За что? Что заслуживает презрения? Кому вы не подадите руки? Почему?
4	Свобода	Зачем Вам нужна самостоятельность? В каких рамках вам тесно? От какой зависимости хотели бы избавиться? В каких случаях Вам нужны ясные указания? Почему?
5	Принадлежность	С кем Вы можете поделиться в трудные минуты своей жизни? На чье понимание и поддержку Вы всегда можете рассчитывать? Кто никогда не откажет вам в помощи?
6	Соревнование	В чем Вы считаете себя лучшим? Где Вам нет равных? Чьи успехи Вам безразличны, кому Вы не завидуете? Чье поведение вызывает раздражение? Приведите пример.
7	Служение	В отношении кого или чего у Вас возникает чувство долга? О ком или о чем Вы заботитесь? Кому Вы нужны? Что на Вас держится? В чем на Вас можно положиться?

Таблица 2.

№ п/п	Название функциональной системы	Примеры задач стимулирования лояльности, решаемые с помощью соответствующей системы
1	Система оплаты труда и материального стимулирования	Закрепление тех, кого привлекает возможность высокого заработка и кто готов ради этого много работать – здесь хорошо платят!
2	Система социальной защиты и материальной помощи	Появление чувства внутреннего комфорта, защищенности и гордости за свою фирму – здесь думают о людях!
3	Система повышения квалификации	Возможность для постоянного профессионального развития – где еще я получу такой уникальный опыт?
4	Система планирования карьеры	Возможность для самореализации, ясная перспектива карьерного роста – мое будущее зависит только от меня!
5	Система морального стимулирования	Возможность получить публичное признание заслуг и чувствовать себя уважаемым членом коллектива – меня здесь ценят!
6	Система поддержки инноваций	Возможность проявлять инициативу и реализовать творческий свой потенциал, участвуя в сложных проектах – мне здесь интересно!
7	Система общения без галстуков	Появление чувства общности, командного духа, единения. Появление желания работать вместе всегда – я не хотел бы выпасть из обоймы!
8	Система соревнования и оценки профессионализма	Возможность проявить себя, взять реванш, доказать превосходство, понять свой уровень – здесь есть у кого поучиться!
9	Система участия в принятии стратегических решений	Появление чувства, что от тебя что-то реально зависит, ощущение своей значимости – мне здесь доверяют!
10	Система участия в предпринимательских рисках	Возможность вложить свои деньги в новое дело для тех, кто должен быть кровно заинтересован в его успехе – у меня есть право голоса!

Таблица 3. Система стимулирования лояльности (ССЛ)

ведено. Все знают, что случись у кого беда, он придет ко мне, и я открою сейф. Там лежат деньги именно на такой случай. Не такая уж большая сумма, но эти деньги не-

прикосновенны, как бы ни была тяжела наша экономическая ситуация».

*Продолжение следует*