

# Мобилизующий менеджмент или как переломить ситуацию?



С. Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим»

Часть 5. (Продолжение. Начало в №1 (64), 2010)

**С**начала один умный человек сумел подчинить своему влиянию другого. Потом к ним примкнул еще один. Их стало трое, но они не спорили между собой, так как все решения принимал только один. Это сделало их сильными, и их дела пошли хорошо. Когда это увидели другие, то к человеку, принимающему решения, пришли на поклон еще несколько. Таким образом, он стал руководителем группы.

Когда же людей стало много и стало невозможно управлять ими всеми ему одному, то он разделил людей и доверил управлять одной частью своему самому близкому другу, а другой частью — второму, тоже испытанному в беде товарищу. А сам стал управлять только этими двумя, так же как тогда, когда их было всего трое.

И сначала все было хорошо, но потом начались проблемы. Ведь его самый близкий друг не был лидером, он был человеком мягким и простодушным. Он оказался со-



**Сергей 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](mailto:orgpotok@mail.ru)  
**Сайт:** [www.orgstream.com](http://www.orgstream.com)

вершенно не способен подчинять своему влиянию других людей. Его подчиненные разболтались, они постоянно спорили о том, кто и что должен делать, и надо ли это делать вообще. Потом они перессорились, их дела пошли плохо, и люди стали уходить. Другой доверенный товарищ, наоборот, быстро подчинил себе своих людей. В его группе всегда был порядок, люди его слушали и уважали. И однажды он отказался подчиняться своему руководителю. «Кто ты такой?» — сказал он. После этого их большая группа развалилась. Одна часть людей осталась с первым лидером, а другая часть пошла за новым. И начали они воевать, ибо им было что делить.

Масштаб руководителя определяется количеством лидеров, которых он может подчинить своему влиянию. Если он может подчинить себе только людей послушных, то его уровень — небольшая группа. А если он может собрать вокруг себя яркие личности и удерживать на своей орбите сильных лидеров, то он сможет руководить



Фото с сайта: <http://www.afisha.ru>

Кадр из сериала «Бригада»

большим коллективом, которому по плечу решение масштабных задач.

Надо сказать, что лидеры — вообще трудный контингент для управления, например, по следующим причинам.

**Во-первых, у лидеров пониженный уровень лояльности работодателю.** Лидеры востребованы на рынке труда. Кроме того, лидеры нацелены на карьеру. Если лидер видит, что засиделся и перестал развиваться, то он не ждет, когда на него обратят внимание «охотники за головами», а сам начинает активно искать работу с хорошей перспективой.

**Во-вторых, лидеры отличаются самостоятельностью мышления.** Лидеров необходимо убеждать. Они, конечно, могут нехотя подчиниться непонятному распоряжению, но тогда не следует ожидать от них рвения в его исполнении. Скорее наоборот, они будут не только притормаживать сами, но и сеять сомнения в коллективе.

**В-третьих, лидеры являются возмутителями спокойствия.** Лидерам сложно заниматься рутинной работой. Их энергия требует выхода. Если их ограничивать, то они могут своевольно начать. Их инициативы у многих вызывают раздражение. В жизни лидеров должно быть постоянное преодоление, иначе им скучно и они уходят туда, где есть место подвигу.

**В-четвертых, лидеры стремятся к доминированию.** Лидеры инстинктивно подавляют своих оппонентов. Они стремятся оставить последнее слово за собой. Лидеры хотят иметь возможность влиять на принятие стратегических решений, на поведение людей, на бизнес-процессы. Они являются серьезным источником напряженности в коллективе.

**В-пятых, необходимо соблюдать осторожность при увольнении лидеров.** Будучи изгнанными, они нередко пытаются очернить руководство фирмы в глазах делового сообщества. Кроме того, переходя на новое место работы, лидеры увозят за собой не только «своих людей», но и переманивают лучшие кадры, чем оголяют целые направления работ.

**В-шестых, лидеры угрожают авторитету руководителя в кризисных ситуациях.** Каждый лидер ждет своего звездного часа. Если руководитель демонстрирует растерянность, проявляет нерешительность, потерял контроль над ситуацией, то они немедленно поднимают голову и с криком «Акелла промахнулся!» вступают в борьбу за кресло первого лица.

Следствием всего этого нередко является добровольный исход или активное выдавливание лидеров из компании в тучные годы. В периоды процветания лидерский потенциал управленческой команды резко падает.

С другой стороны, лидеры являются источником жизненной силы бизнеса. И для этого есть серьезные основания:

- Лидер берет на себя ответственность в критических ситуациях.
- Лидер мобилизует коллектив на решение сложных задач.
- Лидер надежен при работе в экстремальных условиях.



ГКЧП

Фото с сайта: <http://www.belamornews.ru>

Поэтому, когда в управленческой команде не остается лидеров, компания оказывается беззащитна перед лицом катастрофических перемен. Никто не хочет брать на себя ответственность, так как оказывается, что никто не уверен, что справится, точнее, это никому не надо. Никто не пользуется должным авторитетом в коллективе, чтобы мобилизовать людей для работы на прорывном направлении. Никто не хочет работать без сна и отдыха, у всех оказываются свои срочные дела и уважительные причины.

#### Выводы:

- Лидеры — это мощное оружие, но обращаться с ним надо осторожно, поскольку при неумелом обращении оно может разорваться в руках.
- Лидеры должны стать опорой руководителя для мобилизации коллектива на решение сложных задач и убеждения стейкхолдеров поддержать фирму в трудной ситуации.
- Кто освобождается от лидеров или своими неумелыми действиями загоняет их в оппозицию, тот остается в компании иждивенцев перед лицом предстоящих испытаний.

Вернемся к начатой в части №4 настоящей статьи теме лояльности управленческой команды компании-работодателю. Как ни странно, но многие первые лица крупных компаний вообще об этом не думают: «Мы платим хорошие деньги и можем выбирать из лучших. Уволятся эти — найдем других». Действительно, если бы ситуация в экономике всегда была стабильной, если бы конъюнктура рынка всегда была благоприятной, то любой предприниматель, который однажды сумел создать свой успешный бизнес, мог бы всю оставшуюся жизнь считать барыши, вести роскошный образ жизни и спать спокойно. Главное — избавиться от лидеров, с которыми начинал, на которых опирался в самые трудные периоды становления компании. Но времена меняются, и теперь отношения со вчерашними друзьями и соратниками начинают тяготить. Оказывается, они здорово умеют портить нервы и создавать вышеописанные проблемы. Сколько можно их мирить и терпеть их выходки? И чего бояться, если за проходной стоит очередь из желающих устроиться на работу, покупатели в драке сметают с прилавков товар, а поставщики ресурсов наперебой предлагают лучшие условия? В таких условиях тема лояльности вообще и лидеров в частности совсем не актуальна.

Но, к сожалению, мы живем в эпоху непредсказуемых перемен, и однажды даже самый осторожный, самый предусмотрительный, самый дальновидный руководитель ошибается и оказывается в... калоше. Ошибки в бизнесе стоят в буквальном смысле дорого. Еще вчера все было так прекрасно, а сегодня все так плохо, что, кажется, дальше уже некуда. И не важно, по какой причине у фирмы возникли проблемы: мировой финансовый кризис, маркетинговые просчеты, недобросовестная конкуренция, кадровые перестановки в руководстве местных органов власти или еще что-то. Все стараются держаться от неудачников подальше. Отношение стейкхолдеров к фирме и ее руководству внезапно меняется. Заказчик больше не спешит размещать свои заказы и тем более оплачивать аванс — он не уверен, что вы сможете выполнить свои обязательства. Поставщик требует 100% предоплату — он сомневается, что вы сможете когда-нибудь рассчитаться за его товар. Банк отказывается кредитовать текущую деятельность, более того, он требует срочно погасить выданные ранее займы. Персонал компании питается слухами один ужаснее другого и в панике начинает искать себе новое место работы. Лучшие специалисты востребованы, они уходят первыми. Акционеры начинают требовать от руководителя отчета за каждый шаг и перепроверять информацию о сделках. Они подозревают его в недобросовестности, не верят в его способность выправить положение и спешно готовят ему замену. Замена первого лица, как правило, только ухудшает положение дел, так как ситуацией новый человек не владеет, чего ожидать от людей в команде, не знает, стейкхолдеры к нему не привыкли и не доверяют. Короче, куда ни кинь — всюду клин.

Вот так и гибнет сегодня большинство компаний. Внезапно и безвозвратно. Вместе с ними гибнут капиталы учредителей, инвесторов и кредиторов, а репутация неудачника преследует руководителя еще долгие годы спустя. Но так бывает не всегда. Некоторые фирмы живут долго, растут быстро и с честью выходят из любых передрыг, обращая каждый новый кризис себе на пользу. И вовсе не потому, что их руководство обладает даром гениального предвидения. А потому, что когда приходит час испытаний, топ-менеджмент и аппарат управления, начальники цехов и от-

делов, главные и ведущие специалисты, кадровые рабочие и обслуживающий персонал демонстрируют стойкость, преданность делу и верность компании-работодателю, несмотря на отмену премий, задержку и снижение уровня зарплаты, а также отсутствие каких-либо гарантий, что всё это когда-нибудь закончится хорошо. Видя такую самоотверженность, в перспективу фирмы начинают верить стейкхолдеры. Ведь если люди не разбегаются — значит, фирма пока не умирает, если управленческая команда не деморализована — значит, борьба за спасение бизнеса еще продолжается, если руководитель полон энергии — значит, он видит выход! Так может, лучше помочь им выйти из кризиса? Ведь это единственная возможность не только сохранить, но и приумножить свои капиталы. Живой скакун стоит гораздо дороже мертвого!

Лояльность работодателю как готовность персонала откликнуться на призыв о помощи и хранить верность компании в трудной ситуации имеет несколько уровней (классификация автора), см. таблицу.

Как правило, в состав управленческой команды независимо от масштаба бизнеса входит от 7 до 15 человек. Это люди, которым доверяет или вынужден доверять руководитель — так называемый ближний круг. Таким образом, для каждой компании можно посчитать коэффициент лояльности (введен автором).

$$KL = \text{сумма уровней лояльности} / \text{число членов команды}$$

*Пример из жизни. Допустим, в команде один — чужой (начальник отдела продаж), два пассажира (финансовый директор и директор по логистике), три попутчика (главный бухгалтер, начальник службы безопасности и начальник отдела информационных технологий), три члена экипажа (начальник производства, главный технолог и директор по персоналу) и один член семьи (личный друг и младший партнер владельца бизнеса). Итого 10 человек, не считая самого руководителя (будем в дальнейшем называть его CEO). Для такой команды  $KL = (0 \times 1 + 1 \times 2 + 2 \times 3 + 3 \times 3 + 4 \times 1) / 10 = 21 / 10 = 2,1$ .*

<sup>1</sup> CEO — (англ. chief executive officer) — первое лицо в компании.

Уровень лояльности	Название «типажа»	Описание поведения
0	Чужой	Человек принял решение расстаться с фирмой и ищет себе другую работу. Поведение такого человека отличается откровенное безразличие к делам компании. Чужой занят подготовкой к своему уходу, чем иногда может навредить бизнесу. Будет ситуация ухудшаться или улучшаться — это, по большому счету, для него уже не имеет значения.
1	Пассажир	Человека ничего не связывает с фирмой, кроме трудовых отношений. Обычно ему есть куда уйти, но он не думает о смене работы до тех пор, пока его все устраивает. Пассажир требователен к работодателю и увольняется первым, если у компании возникают серьезные проблемы, приводящие к ухудшению его положения.
2	Попутчик	Человек, чья мотивация более высокого порядка, чем зарплата, или который принят на работу по рекомендации. Обычно попутчик с пониманием относится к проблемам компании, и его уход связан только с изменением личной ситуации. Одни устраиваются ради «строчки в резюме», другие «брошены на усиление» и т.п.
3	Член экипажа	Член экипажа будет всеми силами бороться за спасение бизнеса до тех пор, пока будет сохраняться хоть какая-то надежда на счастливый исход. Обычно ему некуда уходить. Например, работать по специальности он может только в этой компании. Также это люди с развитым чувством долга.
4	Член семьи (Свой)	Члены семьи готовы бороться даже тогда, когда все варианты спасения бизнеса испробованы и остается надеяться только на чудо. Обычно они слишком много теряют. Например, они вложили в бизнес все свои сбережения, или их жизнь прошла в компании, и они «приросли к ней душой», она стала их «смыслом жизни».

Много это или мало? Для тучных годов — в допуске. Люди не разбегаются, ситуация стабильна. А в условиях кризиса — все зависит от силы удара. Как хорошо сказал господин Потанин, «прочности много не бывает». Кроме того, поскольку системный кризис бьет по всем предприятиям отрасли одновременно, то



Фото Legion с сайта: [www.piter-photo.ru](http://www.piter-photo.ru)

После шторма

важно, чтобы лояльность вашей команды оказалась выше, чем у ближайших конкурентов. Клиентская база развалившихся фирм делится между теми, кто выстоял. Место под солнцем освобождается. Выживает более стойкий.

KL показывает уровень **мобилизационной готовности** управленческой команды. Максимум = 4. В случае беды все как один встанут на защиту интересов бизнеса, и поэтому за будущее компании, а значит, за сохранность капиталов акционеров, инвесторов и кредиторов можно быть спокойным. Таким образом, одна из главных задач руководителя независимо от ситуации в экономике и финансового положения компании — своевременно вычислять и готовить замену «чужим», а также работать над повышением уровня лояльности игроков своей команды (см. систему стимулирования лояльности, описанную в части 4 настоящей статьи). Более того, всем инвесторам настоятельно рекомендуется учитывать значение KL для оценки перспективы бизнеса компании наряду с основными техническими и экономическими показателями.

Чтобы оценить уровень лояльности игрока команды, нужно знать его жизненную ситуацию: как он попал в компанию и что связывает его с ней. Обычно много информации на эту тему дает траст-интервью по мотивации (см. часть 4), а для получения более полной картины берется специальное траст-интервью по лояльности. На этой теме автор планирует остановиться подробнее в следующих публикациях.