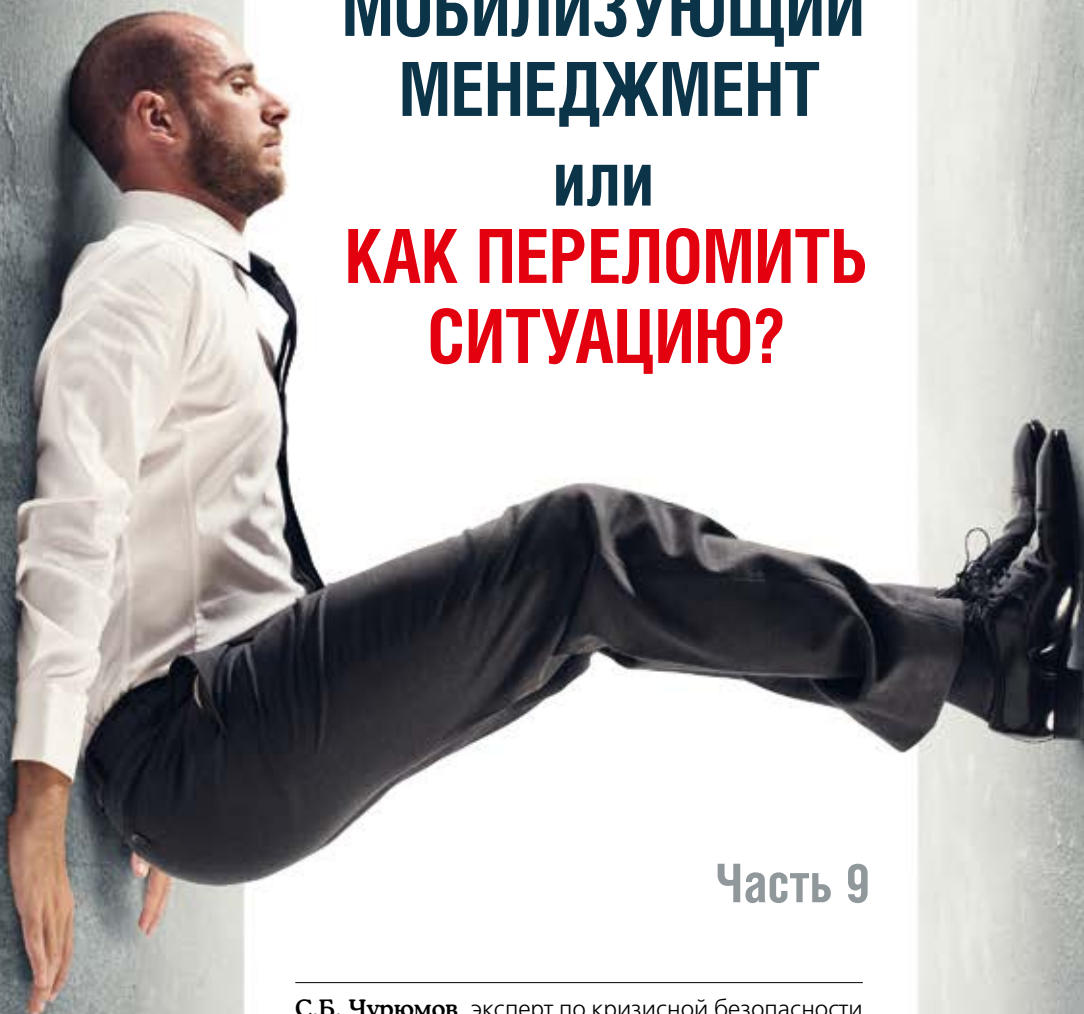


# МОБИЛИЗУЮЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ КАК ПЕРЕЛОМИТЬ СИТУАЦИЮ?



## Часть 9

**С.Б. Чурюмов**, эксперт по кризисной безопасности

(Продолжение. Начало в № 6 (63), 2009, с. 42)<sup>1</sup>

К сожалению, сегодня в нашем деловом сообществе сложилось стойкое убеждение в том, что антикризисное управление сводится исключительно к финансовому оздоровлению путем тотальной экономии. Автор настоящей статьи утверждает, что думать так – это всё равно, что сводить лечение всех болезней к постановке клизмы. «Так что, господин военфельдшер, записывайте: «Швейк Йозеф, строгая диета, промывание желудка – два раза в день, клизма – один раз в день». А дальше – видно будет. Как говорится, будем лечить ревматизм шоком. Глядишь, болезнь испугается и... сама собой рассосется!»

Наверное, поэтому, пока над предприятием не нависнет реальная угроза банкротства и остановки производства, об антикризисной работе, так же как и о зубном враче, никто даже слышать не хочет. На самом деле это огромная ошибка. Антикризисную работу надо вести с момента регистрации компании и до ее закрытия, а заниматься этим должен не только генеральный директор, но и специально подготовленный человек. Попробуем это доказать.

За двадцать с лишним лет антикризисной консалтинговой практики автор многое повидал.

Ниже описаны восемь ситуаций, с которыми можно столкнуться, приходя на предприятие:

- Становление.
- Большие перемены.
- Период процветания.
- Тревожная ситуация.
- Проблемная ситуация.
- Критическая ситуация.
- Кризис доверия.
- Угасание.

Каждой ситуации свойственна своя патология, которая требует особого подхода к лечению.

<sup>1</sup> По ряду причин в публикации данной статьи была сделана пятилетняя пауза. Предыдущая, восьмая ее часть опубликована в № 2 (71), 2011, с. 34.



## 1. Становление бизнеса.

Ситуация характеризуется быстрым ростом численности персонала и интенсивным развитием по всем направлениям: создание материально-технической базы, организационное строительство, формирование кадрового ядра, выстраивание отношений с деловыми партнерами, укрепление позиций на рынке и т. д.

### Типовая патология – «Нервное истощение»

Основными факторами риска являются ментальная несовместимость, борьба лидерских амбиций или конфликт коренных интересов. Энергия пассионарного ядра аннигилируется во внутренней борьбе. Триумvirат / тандем ключевых лиц, объединенных идеей служения бизнесу, распадается, и весь груз от-

ветственности ложится на одного человека.

Другой фактор – недостаток внимания организационному строительству. Как следствие, диспропорции и пороки развития: слабый «организационный хребет» и отсутствие целого ряда функциональных систем. Поскольку бизнес еще не стал живым организмом, который сам заботится о себе, ситуация напоминает цирковой номер с раскручиванием тарелочек на шестах. Пока артист подкручивает одну, другие норовят упасть. Дезорганизация нарастает, дела идут со скрипом, у лидера накапливается психологическая усталость, однажды до него доходит: «никому, кроме меня, это не надо». Если в этот момент у него сдадут нервы, то ситуация выходит из-под контроля.

*Чтобы спасти зарождающийся бизнес, эту ситуацию необходимо переломить.*

## 2. Большие перемены

Если бизнес состоялся, то перед его руководителем открываются все двери. О нем говорят, его принимают в деловом сообществе. Рождаются идеи совместных проектов. Предоставляются возможности для развития бизнеса. В команде царит воодушевление. На этой волне запускаются проекты выведения бизнеса на еще более высокую орбиту.

### Типовая патология – «Дефицит пассионарности»

Однако, игроки команды не настолько заряжены на успех, чтобы день и ночь думать только о работе. Они тормозят перед каждым непредвиденным препятствием. Им вечно чего-то не хватает. Как следствие, бесконечные остановки, перенос сро-

ков и рост стоимости проектов. Наконец, источник финансовых ресурсов истощается, и работы сворачиваются. Нередко это заканчивается разорением поверившего в проект инвестора.

*Чтобы спасти амбициозный проект от провала, эту ситуацию необходимо переломить.*

Основные направления работ:

- Внедрение инноваций и повышение качества продукции.
- Модернизация и расширение производства.
- Масштабирование и выход на новые рынки.
- Комплексный организационный апгрейд.
- Усиление кадрового ядра новыми людьми.



### 3. Период процветания / эпоха зстоя

Результатом успешного выведения бизнеса на более высокую орбиту становится процветание. Ситуация характеризуется экономической успешностью и относительным благополучием: признанный рынком продукт, современное оборудование, надежные деловые партнеры, стабильный коллектив и т. д. В то же время, могут происходить негативные перемены, которые не замечаются или пока не осознаются как угрозы благополучию, например:

- Постепенное отставание от конкурентов по привлекательности условий сотрудничества: цена, качество, сервисное обслуживание, товарный кредит, сроки поставки и т. д.
- Переход из основных поставщиков в разряд «запасных игроков».
- Уменьшение (в процентах) доли рынка вследствие его роста, хотя физически объемы продаж могут даже расти.

#### Типовая патология – «Сон разума»

- Тяжелая морально-психологическая атмосфера в коллективе, общее стремление ни за что не отвечать. Процветают рвачество, иждивенчество, потребительское



Фото с сайта: Юнакопса.ру

отношение к компании, синдром византийского двора, предательство интересов бизнеса.

- Безразличие и безответственность персонала порождают у руководства стремление все регламентировать и разработать изоциренные системы мотивации. «Верхи» хотят таким образом заставить «низы» работать, а «низы» используют бюрократизацию для снижения функциональной нагрузки и выдавливания более высокой зарплаты. Штатное расписание и фонд заработной платы быстро растут, а когда случается провал, то ответственных найти невозможно. Более того, согласно Положению, практически все получают премиальные.

- Исчезновение командного духа, самоуспокоенность руководства (наш «Титаник» слишком большой, чтобы утонуть). Ориентиры для развития потеряны, амбициозные цели больше не ставятся, целевые установки игрокам команды не формулируются.

Следствие – корпоративный аутизм (отсутствие интереса и вялая реакция на сигналы извне об изменении условий ведения бизнеса, улучшении или ухудшении рыночной конъюнктуры, активных действиях или усилении конкурентов и т. д.).

*Чтобы избежать проблем в будущем, эту ситуацию необходимо переломить.*



### 4. Тревожная ситуация

Руководство компании постепенно начинает признавать наличие угроз, но негативные последствия (например, падение продаж, дефицит финансовых ресурсов, кадровый голод, удорожание сырья или комплектующих, ухудшение показателей и т. д.) пока не наступили.

#### Типовая патология – «Болезненная голова / похмелье»

Разное видение ситуации игроками команды, диаметрально противоположные оценки от «всё пропало» до «это всё ерунда, мы справимся», неспособность договориться между собой, благодушие и нежелание признавать новые реалии: «я требую продолжения банкета!»

*Чтобы не оказаться у разбитого корыта, эту ситуацию нужно переломить.*

## 5. Проблемная ситуация

Проблемы встают во весь рост, но с ними еще можно жить. Бизнес – система с положительной обратной связью. Поэтому запускается эффект домино. Выглядит он примерно так: сначала падают продажи, затем возникают финансовые проблемы. Начинаем экономить, происходит задержка расчетов с контрагентами, как следствие, проблемы с обеспечением ресурсами. Из-за перебоев со снабжением лихорадит производство. Зарботки рабочих снижаются, падает трудовая дисциплина. Задерживаем зарплату, увольняются лучшие кадры. Как следствие: производственный брак, срыв сроков выполнения заказов, рост себесто-

имости, повышение цен и продажи падают еще больше. Чтобы разорвать порочный круг, нужно искать экстраординарные решения или идти на крайние меры.

### Типовая патология – «Брожение в умах»

Сначала замалчивание, потом раздрай, затем поиск виноватых и взаимные обвинения. При этом каждый знает, что надо делать, но только понимает это по-своему. Некоторые генеральные директора в пылу полемики даже предлагают наиболее яростным критикам поменяться местами. Но вызов никто не принимает. Брать на себя ответственность за судьбу компании никто не хочет.



Фото с сайта: obustrone.ru

*Эту ситуацию надо переломить!*

## 6. Критическая ситуация

Однажды иллюзии о том, что проблемы – временное явление, конъюнктура улучшится, солнце взойдет, дороги просохнут и все опять будет хорошо, окончательно рассеиваются. «Мы думали, что жизнь вроде зебры, а она, оказывается, просто черная!» Постепенно происходит понимание: мы неотвратимо скатываемся в пропасть! раздаются призывы: сделайте же что-нибудь!

Поскольку процесс осознания опасности может затянуться на годы, консультанты любят в назидание рассказывать об эксперименте «лягушка, сваренная живьем на медленном огне». Когда руководство, наконец, окончательно приходит в себя от гедонического сна, то становится очевидно: во-первых, ничего не предпринимать уже нельзя, а, во-вторых, «промедление смерти подобно»! Однако еще не поздно все исправить. Одна беда, чтобы переломить ситуа-

цию, обычных мер уже недостаточно. Нужны Большие перемены:

- Внедрение инноваций и повышение качества продукции.
- Модернизация и расширение производства.
- Масштабирование и выход на новые рынки.
- Комплексный организационный апгрейд.
- Усиление кадрового ядра новыми людьми.

То есть, всё то, что другие компании – лидеры рынка сделали много раньше. А сейчас, образно говоря, оказалось, что мы еще в долине, а они уже на вершине и надо бросаться в погоню.

### Типовая патология – «Смятение в умах»

После всплеска эмоций, метаний из крайности в крайность и безуспешных попыток найти более простой выход, приходит осознание своего бессилия. Так же спортсмен сбавляет ход, когда осознает, что слишком отстал от лидера гонки.

*Эту ситуацию надо переломить!*



Фото с сайта: ipkins.ru

## 7. Кризис доверия

Тем временем, положение предприятия продолжает ухудшаться, и однажды деловые партнеры перестают верить в способность компании исполнять свои обязательства. С этого момента банки перестают выдавать новые кредиты, поставщики ресурсов требуют стопроцентную предоплату, заказчики отказываются авансировать работы, персонал все громче требует погашения долгов по зарплате, лучшие кадры увольняются, а акционеры звонят генеральному директору с угрозами. Другими словами: двери закрываются, люди отворачиваются.



фото с сайта: www.hrconsult.com

### Типовая патология – «Кризис в головах»

Авторитет руководителя в коллективе резко падает. Денег у него нет, и за ним никто не стоит. Теперь

он не может ни с кого ничего потребовать. Коммерческий директор кричит: я не могу увеличить продажи, т.к. мы экономим на рекламе и не даем, как другие, отсрочку платежа, а глав-

ное – у нашей продукции низкое качество и высокая цена. Директор по производству отвечает: я не могу дать вам качество на раздолбанном оборудовании и дешевом второсортном сырье. Кроме того, специалистов не хватает. Набираем кого попало. Мне нужны деньги на модернизацию производства! Финансовый директор сообщает: денег нет и не будет. С нашими оборотами и убытками ни один банк нам денег не даст. И заложить уже нечего. Сейчас я пытаюсь собрать дебиторскую задолженность, но ее хватит только на погашение долгов по зарплате. И т. д. С этого момента топ-менеджмент перестает брать на себя ответственность за решение проблем. Все опустили руки и плывут по течению.

*Если не переломить эту ситуацию, то спасти бизнес уже не удастся.*

## 8. Угасание

Если компания переживает все ре-структуризации, реорганизации, финансовое оздоровление, распродажу непрофильных активов, замену топ-менеджмента, смену владельцев и другие перемены, то, достигнув дна, ситуация стабилизируется. Потому что дальше падать некуда. Врачи в таких случаях говорят: состояние больного стабильно тяжелое. Но жизнь еще теплится. Хотя многие

производственные корпуса не отапливаются, зато офисные площади сдаются в аренду. Основная деятельность обычно держится на производстве запчастей и сервисном обслуживании техники, которая выпускалась еще в советское время. В этом сейчас и состоит миссия предприятия, потому что другого смысла его существования нет. Также пробавляются случайными заказами. Обычно это субподряд – работают старые связи. За большие и трудные, но выгодные проекты даже

не борются. Боятся надорваться: кадров нет, в цехах и отделах одни пенсионеры и молодые специалисты. Последние уходят, поработав год-другой. Иначе и быть не может: зарплата нищенская, перспектив профессионального и карьерного роста никаких.

### Типовая патология – «Посткризисный синдром»

Отсутствие лидеров. Крайне низкий уровень пассионарной энергетики коллектива. Людей устраивает такая жизнь. Одним удобно добираться и для них это главное! Другим врачи запретили нервничать. Третьи ходят на работу, чтобы иметь возможность подрабатывать. И т. д. Сложился симбиоз, где никто никого не трогает и все этим довольны. Декларативно все хотят хорошо зарабатывать и с ностальгией вспоминают старые времена, когда неделями ночевали в цехах, чтобы в срок выполнить важный оборонный заказ. Но теперь работать в полную силу уже никто ни за какие деньги не хочет. Да и сил уже нет, ни физических, ни душевных.



фото с сайта: beilive.ru

## Как переломить ситуацию?

Каждый опытный руководитель знает, что переломить можно любую ситуацию, так же как и любое предприятие можно вывести из кризиса. Все, что для этого, по большому счету, нужно – это выполнить четыре необходимых для успеха условия: разработать хороший план, получить достаточно ресурсов, собрать сильную команду и убедить людей в необходимости стойко переносить все тяготы и лишения на пути к заветной цели. Правда, есть еще пятое, достаточное условие – удача! Но, к сожалению, управление ею не входит в компетенцию генерального директора. Хотя... «Бог помогает идущему».

Кстати, любые потрясения в экономике действительно открывают новые возможности для развития, но только для тех, кто выстоял. Потому что, как однажды метко сказал автору один предприниматель: «кризис сметает дохляков с рынка». Жизненное пространство освобождается. Тут надо сказать, что внешний кризис приводит к внутреннему кризису, только когда вследствие перегрузки внезапно отказывает одна из функциональных систем (ФС) «социального организма», каковым является Бизнес. Дисфункция всего одной из ФС, например, системы продаж, запускает эффект домино, что может привести к обрушению всей конструкции, как было описано выше.

Когда точно произойдет откат и какая именно из ФС окажется «слабым звеном» – предсказать невозможно, потому что прочность ФС зависит главным образом от человеческого фактора. Система обрушивается, когда человек выпрягается. Поэтому кризисы в компании всегда внезапны как землетрясения. Таким образом, триада важнейших антикризисных задач руководителя – это: создание запаса мощности наиболее нагруженных функциональных систем, контроль человеческого факто-



Фото с сайта: nord-art-fakt.com

ра в коллективе и поддержание высокой мобилизационной готовности ключевых лиц.

Однако, большинство компаний разваливается вообще без какого бы то ни было воздействия извне. Нередко причиной внутреннего кризиса является атрофия или намеренное отключение одной или нескольких ФС. Например, есть руководители, которые легкомысленно игнорируют тревожные сигналы из Системы управления финансами, что приводит к образованию огромной безнадежной дебиторской задолженности или другим катастрофическим последствиям.

Другой причиной обрушения являются кричащие, т. е. дискредитирующие руководство, но никем не решаемые системные проблемы – проблемы, решение которых невозможно без внесения изменений в конструкцию. Следует отметить, что для изменения конструкции необходимо общее согласие не только с точки зрения непротивления преобразованиям, но и с точки зрения активного созидательно-го участия людей в процессе перемен, т. е. мобилизации. Потому что изменить систему, предварительно не демонтировав ее несущие конструкции, невозможно. И в тот период, когда старых опор уже нет, а новые еще не установлены, всё держится только на энтузиазме лидеров и сознательности членов коллектива.

Третьей причиной внезапной «корпоративной катастрофы» является достижение напряжения в отношениях между ключевыми лицами критического значения, что приводит к «пробою». То есть, опять человеческий фактор, или, как сказал классик: «разруха не в клозетах, а в головах».

Итак, чтобы переломить ситуацию в делах, надо сначала переломить ситуацию в головах. Последнее – крайне сложная задача. Гораздо проще поменять команду. Если бы переубедить людей было легче, чем убить, то, наверное, и войн бы не было. Однако разруха в головах наступает только тогда, когда никто не контролирует содержание мозгов, что в них варится, какие там поселились тараканы.

Владелец малого бизнеса все проблемы решает сам, да и менять в управленческой команде ему некого. Разве только секретаря или бухгалтера. Другое дело – генеральный директор крупного предприятия, который занят главным образом координацией усилий подчиненных, т. е. возлагает ответственность за решение проблем в текущей деятельности на своих заместителей, начальников служб и главных специалистов. Даже за разработку стратегических планов развития бизнеса отвечает директор по стратегии или консультант. Единственно, за что никто в компании не отвечает, кроме самого генерального директора, так это за кризисную безопасность.

# ВЫБОР ПОСЕТИТЕЛЕЙ №1

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С ПОЛНЫМ  
**СПЕКТРОМ** ВЕНТИЛЕЙ И  
ПРОМЫШЛЕННОЙ АРМАТУРЫ

# 2016

Дюссельдорф, Германия  
29 ноября – 1 декабря

VALVE WORLD



EXPO

DÜSSELDORF

## 10-я международная специализированная выставка и конференция

Профессионалы со всего мира встречаются в Дюссельдорфе на крупнейшей в мире международной специализированной выставке вентилей и промышленной арматуры. С **29 ноября по 1 декабря 2016** года на выставке **VALVE WORLD EXPO** и сопутствующей ей конференции **VALVE WORLD CONFERENCE в Дюссельдорфе** Вы можете получить самую свежую информацию о новейших разработках, продукции и процессах именно в вашем сегменте отрасли.



[www.valveworldexpo.com](http://www.valveworldexpo.com)

Sponsored by:



Supported by:



000 «Мессе Дюссельдорф Москва»  
119021 Москва \_ ул. Тимура Фрунзе \_ д.3, стр.1  
Тел.: +7 (495) 955 91 99 \_ Факс: +7 (499) 246 92 77  
PikulevaE@messe-duesseldorf.ru

[www.messe-duesseldorf.ru](http://www.messe-duesseldorf.ru)

  
Messe  
Düsseldorf



**Об авторе**

**Чурюмов Сергей Борисович:**

– исследователь человеческого фактора в управлении организацией,  
 – автор концепции мобилизующего менеджмента,  
 – специалист по перелому негативных ситуаций в бизнесе,  
 – независимый эксперт по кризисной безопасности и управлению переменами.  
 10 лет предпринимательского опыта, более 20 лет частной консалтинговой практики, свыше 30 проектов подготовки и сопровождения перемен в большом, среднем и малом бизнесе.  
 Его адрес: [orgstream@yandex.ru](mailto:orgstream@yandex.ru)



Чтобы обеспечить кризисную безопасность, в компании должна вестись системная антикризисная работа:

- Надо постоянно контролировать человеческий фактор.
- Надо поддерживать высокую мобилизационную готовность.
- Надо непрерывно отслеживать перемены в компании и вокруг нее.
- Надо быстро реагировать на угрозы, а еще лучше – организовать работу на опережение.
- И, наконец, в случае возникновения реальной опасности надо мобилизовать экспертов, лидеров и союзников, которые должны объединить усилия и помочь переломить ситуацию.

Очевидно, что при таком фронте работ кто-то должен помогать руководителю. В связи с вышесказанным автор рекомендует введение на крупных предприятиях должности **антикризисного корпоративного комиссара (АКК)**<sup>2</sup>. Наличие АКК не снимает ответственности с генерального директора за кризисную безопасность, но разгружает его от черновой работы. Точно так же как наличие военного комиссара, который отвечает за боевой дух солдат, или начальника штаба, который организует разведку, наносит на карту обстановку и прорабатывает различные варианты ведения боевых действий, не освобождает командира полка от ответственности за результат операции.

<sup>2</sup> Название должности предложено автором.

**Основные направления работы АКК с целью обеспечения кризисной безопасности:**

- Информационно-аналитическое обеспечение – сбор и обработка информации, представление руководителю полной, ясной и достоверной картины ситуации в компании и вокруг нее.
- Организационно-методологическое обеспечение – организация работы коллегиальных органов управления (антикризисная комиссия, оперативный штаб) и методологическая поддержка руководителей, как лучше решать ту или иную проблему.
- Мобилизационное обеспечение – работа с экспертами, лидерами и союзниками, контроль человеческого фактора в коллективе и формирование в управленческой команде решимости достичь поставленной цели во что бы то ни стало.

**Критерии качества работы АКК с точки зрения мобилизационного обеспечения:**

- Ответственность за принятие трудного решения разделена с авторитетными экспертами, которые пришли к единому мнению, что это лучший выбор в данной ситуации.
- Ответственность за достижение трудных целей возложена на признанных в коллективе лидеров, которые сами вызвались стать руководителями проектов.
- И, наконец, ответственность за обеспечение всеми необходимыми ресурсами и возможностями взяли на себя союзники (акционеры, инвесторы, кредиторы, заказчики, поставщики ресурсов, местные власти и другие, заинтересованные в благополучии компании лица), которые сами вызвались их предоставить.



Фото с сайта: [i.ytimg.com](http://i.ytimg.com)