**Мобилизационное управление**

Михаил Аркадьевич Ивaнoв, кандидат психологических наук, председатель правления консалтинговой компании "Пятерка", вице-президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (HИCKУ).

В жизненном цикле любой организации случаются кризисы. В таких случаях организация вынуждена переходить к мобилизационному управлению. Однако главная особенность мобилизационного состояния организации или коммерческой структуры является то, что управленческие инструменты, наработанные в нормальном состоянии, становятся здесь неэффективными и неадекватными. Каждое указание лидера при мобилизационном управлении воспринимается как приказ. А при обычном управлении, прежде чем издать приказ, согласовываются интересы людей, которых он касается. Переход от мобилизационного управления к "мирной жизни", при которой компания заботится об интересах своих сотрудников, а они — об интересах компании, сложен, но возможен.

Особенностью мобилизационного состояния организации, государства, армии или коммерческой структуры является то, что управленческие инструменты, наработанные в нормальном состоянии, становятся здесь неэффективными и неадекватными. Все такие процессы подчинены одному главному принципу: максимально быстрое получение результата, а следовательно, единоначалие, персональная ответственность за результат и неизменный параграф в уставах военного времени: «лучше плохое решение, чем никакое решение».

В жизненном цикле любой организации случаются кризисы, вызванные внешними и внутренними причинами, когда речь идет о выживании организации. Во всех этих случаях организация вынуждена переходить к мобилизационному управлению.

Современный российский бизнес возникал и развивался быстро. Как правило, без начального капитала. Отсутствие денег компенсировалось другими ресурсами — ненормированными затратами времени и сил. Предприниматели работали по 16—18 часов в сутки, ездили в командировки, занимая на поездку деньги у друзей. Но даже сверхусилий одного человека для начала собственного бизнеса было недостаточно, тем более мало кто из первых предпринимателей обладал знаниями или опытом в этой новой области.

При всем многообразии случаев такого объединения есть одна общая закономерность: все они в начале своего пути прошли через опыт экстремального риска. Все они занимали деньги у знакомых, закладывали свои квартиры и машины.Воспоминания и биографии всех известных нам российских бизнесменов напоминают рассказы ветеранов войн и региональных конфликтов.

Эта закономерность подмечена не только нами. В отечественных работах по менеджменту эта тенденция называется мобилизационной экономикой или мобилизационным управлением. Авторы обращаются к истории и убедительно показывают, что российское управление было эффективным только в экстремальных условиях. Именно в условиях, когда речь идет о быстром сосредоточении всех ресурсов на некоторых стратегических направлениях, когда все подчиняется одной цели — выжить и разгромить врага, когда не считаются ни с какими потерями — мы эффективны.

Но такое управление предполагает единоначалие, волевого лидера, обладающего неограниченной властью, способного требовать от подчиненных готовности пожертвовать всеми своими личными интересами и подчиняться, выполнять поставленные задачи беспрекословно. Военная ситуация не признает узкой специализации, требует инициативы и взаимозаменяемости.

Один наш клиент рассказывал, как в начале 1990-х гг. он послал свою секретаршу, девушку 19 лет, отвезти платежку. Неожиданно выяснилось, что оплаченный товар нужно срочно забирать. Он позвонил секретарше и велел привезти товар. Девушка ночью должна была на свои деньги найти и нанять машину, грузчиков, проследить за тем, чтобы они выполнили погрузку качественно и не разворовали товар, и она справилась с этим отлично.

**«Диверсионный отряд»**

Отвечая на вопрос о том, на что похожа их компания, наши клиенты обычно используя метафору: «Сегодня — на партизанский отряд, диверсионную группу, а хотелось бы, чтобы на регулярную воинскую часть».

То есть речь идет не об управлении регулярными войсками, а о партизанской вольнице, где все держится на непререкаемом, неформальном авторитете командиров, на их умении ставить задачи, на способности рядовых доверять командирам, проявлять инициативу, быть готовыми рисковать и погибать, выполняя приказ.

Во всех спецподразделениях мира действует не столько устав, формальные полномочия командиров, сколько авторитет, завоеванный проявлениями бесстрашия, готовностью и способностью сержантов и офицеров принимать на себя ответственность за риск. Итак, официальные правила, регламенты и процедуры заменяются в нашем бизнесе личным авторитетом, высокой работоспособностью и смелостью, умением лидера формулировать задачи и добиваться их быстрого исполнения.

Но этого мало. Позволяя лидеру командовать, награждать и наказывать, заставлять подчиненных действовать иногда даже вопреки своим личным интересам, от него требуют любви и внимания.

Это последнее требование оказывается самым трудным для понимания и особенно исполнения для иностранных менеджеров в России, и для тех россиян, кто учился и длительное время работал за рубежом.

Итак, мы имеем не просто мобилизационное управление, но абсолютно неформальную иерархию, партизанский отряд-семью.

Можно приводить исторические культурные и этнографические объяснения возникновения такой структуры, но применительно к ситуации начала 1990-х гг. она была, видимо, единственно возможной и эффективной. При отсутствии адекватного законодательства, страховой, судебной и банковской систем, т.е. в условиях полной неопределенности, начинать бизнес было просто авантюрой. Но наши бизнесмены создавали военно-семейные команды и с их помощью начинали и развивали бизнес в самых разных сферах.

Проблемы стали возникать позже. Диверсионный отряд эффективен, когда он включает до 20 человек. Если он больше, то должен делиться на малые группы со своими командирами и задачами. Но отец в семье один. Ни один старший брат не заменит до конца настоящего отца. Да и вообще мирное время вредно для армии. Люди менее заняты, а как только освобождаются время и силы, появляются личные интересы и потребности. В российском бизнесе так же, как в армии, «мирные» периоды, когда появляются деньги, уменьшается интенсивность и время работы, оказываются наиболее опасными: партнеры вдруг осознают, что они разные люди, что у них различные интересы, и перестают ценить «отца-командира» и быть благодарными ему. Именно на успехе, именно после победы в войнах, когда появляется, наконец-то, чем рисковать и требуется минимизировать риски, — начинаются деструктивные конфликты и рушатся успешные бизнес-компании.

**«Партизанский отряд» в мирное время**

Даже самые длинные войны рано или поздно заканчивались. Война — это дорого, рано или поздно иссякают ресурсы. Даже для того, чтобы в полной мере воспользоваться захваченными ресурсами, победившей стороне приходится закончить войну, иначе и эти ресурсы будут растрачены и распылены.

То же происходит и в российском бизнесе. Уже с конца 1990-х гг. мы получали регулярные запросы от предпринимателей: «хочу отодвинуться от своего бизнеса», «хочу отойти от оперативного управления», «хочу больше времени посвящать семье», «хочу заняться новым бизнесом, политикой», «устал двигать этот маховик».

Казалось бы, типовой запрос, показатель движения экономики в правильном направлении: собственник должен управлять своим капиталом, а не организацией. Делегирование полномочий — давно известный, многократно описанный процесс.

На практике все значительно сложнее. Прежде всего, собственников, как правило, несколько. Один из них хочет начать новый бизнес и отодвинуться от управления, другой предлагает продать фирму, а третий не мыслит себя без своей компании, ведь это его детище. Или иной расклад: одни собственники настроены развивать компанию и реинвестировать в нее прибыль, а у других уже есть иной бизнес и они хотят получать максимальную часть прибыли живыми деньгами.

То есть все придется начинать с согласования интересов учредителей, а это подчас нелегкая задача.

Затем еще более сложный этап. Для того чтобы перейти к нормальному управлению, необходимо принять сам факт того, что в компании работают разные люди и у них заведомо различные потребности и интересы. Эта азбучная истина очень тяжело принимается ветеранами бизнес-войн: «ведь еще недавно все это было не значимо, мы не считали деньги, одевались в бизнес-форму, думали о выживании и развитии бизнеса, умещались в одной комнате и имели теплые отношения, бескорыстно помогая друг другу, — мы делали общее дело».

Переход от парадигмы мобилизационного управления, когда все должны быть готовы пожертвовать личным для общего выживания, к мирной жизни, при которой «компания заботится об интересах своих сотрудников, а они — об интересах компании», очень сложен.

Показателен был первый шаг на этом пути, совершенный одним нашим клиентом. Он решил сделать щедрый подарок своим сотрудникам и оплатил всем им поездку на горнолыжный курорт. Однако он был крайне разочарован и обозлен, потому что три четверти персонала не воспользовалось уже оплаченным туром.

Наши объяснения, что его менеджеры уже не молодые люди, и их представления об отдыхе иные, а его подарок воспринимается ими как напрасная трата денег, не возымели действия.

Итак, каждое указание лидера воспринимается при мобилизационном управлении как приказ. А при обычном управлении, прежде чем издать приказ, согласовываются интересы людей, которых он касается. Для этого необходимо, чтобы люди осознали свои интересы и не стеснялись их открыто заявлять, что очень портит поначалу «семейные» отношения. Затем нужно разработать механизм и процедуру согласования этих интересов. Потребуется создавать различные советы (стратегический, исполнительный и т.п.), учиться работе в команде совсем по иным правилам. Такая перестройка требует времени (полгода-год), всегда происходит медленнее, чем хотелось бы, требует дополнительных затрат.

**Проблема гарантий**

Но проблема не ограничивается трудностями изменения организационной культуры.

Делегирование полномочий требует перераспределения власти. При антикризисном управлении вся власть сосредоточена в руках лидера. Теперь ее надо перераспределить.

Любое же перераспределение власти в бизнесе требует взаимных гарантий, а именно это в наших условиях практически осуществить очень сложно. От собственника никто не защищен. Один менеджер, получивший бизнес-образование в Германии, с удивлением рассказывал нам о том, что он трижды нанимался в торговые компании начальником отдела продаж и подписывал договор, по которому в случае увеличения продаж в два раза он имел право на крупный бонус. Дважды его просто увольняли из компаний по достижении оговоренных результатов и отказывались платить бонус.

Однако ничем не защищен и сам собственник. Наемный менеджер, имеющий полномочия, легко может разорить своего хозяина. И таких случаев в практике нашего бизнеса не меньше. Ни один из наших менеджеров до сих пор не имеет такой стоимости на рынке, которая была бы соотносима с оборотами даже среднего бизнеса. То есть большинству российских менеджеров нечего терять.

Таким образом, предприниматели вынуждены объективно вести войну не только с конкурентами, причем войну при недостатке официальных работающих правил, но и с собственным персоналом, который сегодня нередко в буквальном смысле шантажирует работодателя.

Даже предприниматели, которым удалось вывести свой бизнес на уровень среднего и крупного, имеющие солидных зарубежных партнеров и вынужденные играть по правилам мирового бизнеса, не могут отказаться от кризисного, мобилизационного управления по сей день. Это легко объяснимо: ведь кризисным управлением занимается и наше государство.

Весь опыт всех лет капитализма в России свидетельствует о том, что какие бы слова ни произносились, государство выполняет по отношению к бизнесменам ту же роль, что собственники по отношению к своим менеджерам. Государство может изменить курс, создать невыносимые условия, да просто отобрать собственность у бизнесмена, ни один из них не имеет никаких серьезных гарантий, никакой защиты от произвола представителей власти.

Конечно, возможны суды за рубежом, страхование в западных страховых компаниях, приглашение известных зарубежных менеджеров. Но, как показывает опыт, ни одна из этих мер, достаточных в мирное время, ничего не гарантирует в условиях мобилизационного управления, когда с потерями не считаются ради достижения поставленной цели.

Нормальная экономика и нормальное управление в нашей стране могут появиться только в том случае, если отодвинуться от оперативного менеджмента экономикой захочет государство, и только тогда, когда придет понимание того, что даже нефтяные и газовые ресурсы не позволят мобилизационно управлять страной длительное время.

Конечно, призыв к нормальному управлению в период кризиса кажется наивным. Но отметим еще раз: кризис у нас не прекращается годами, передышки очень коротки. Может, дело не только во внешних и внутренних угрозах, но и в том, что нам просто необходимо научимся нормально жить и управлять в мирных условиях.