

Борис Корнев

# НЕМЕДЛЕННО ЖДАТЬ

*Кризисный проект — управление отношениями  
и меняющимися ожиданиями*

---

«Историческая иллюстрация»  
Санкт-Петербург  
2009

Корнев Б.Ф. Немедленно ждать: Кризисный проект – управление отношениями и меняющимися ожиданиями. – СПб.: Историческая иллюстрация, 2009. – 128 с.

ISBN 5-89566-083-6

В книге известного специалиста в области менеджмента кризисных ситуаций раскрываются основные аспекты сложного процесса взаимодействия предпринимателя с консультантом. Описаны различные этапы формирования доверительных отношений с владельцем бизнеса, начиная с первых контактов и заканчивая совместной работой над проектом реконструкции бизнеса, пораженного последствиями внутрикорпоративных конфликтов и ошибок в управлении. Показан инновационный характер процессов, используемых при разрешении кризисных ситуаций, особенности управления экстремальным проектом в условиях неопределенности и большого числа участников. На нейтральных примерах ярко представлены формулы кризисных проектов, психологические портреты их участников, конкретные ошибки в управлении.

Книга будет интересна владельцам и руководителям различных компаний, консультантам по кризисным ситуациям и специалистам по управлению, студентам, специализирующимся в области психологии и экономики, менеджмента.

© Б.Ф. Корнев: текст, 2009  
© А.В. Спиридонов: макет и оформление, 2009  
© «Историческая иллюстрация», 2009

## *Содержание*

### *Введение*

#### *Глава 1*

##### РАССТАНОВКА СИЛ

Кризис, первые шаги

Инициатор, носитель и собственник проблемы

Сомнения бизнесмена

Сомнения кризисного консультанта

Идентификация клиента

#### *Глава 2*

##### МОМЕНТ ИСТИНЫ – СОВМЕСТНЫЙ РИСК

Клиент – консультант. Структура отношений

Внешний кризисный консультант

Есть контакт!

Еще раз о проблеме доверия

Формула проекта

«Стоимость» успеха

#### *Глава 3*

##### ИКЕБАНА КРИЗИСНОГО ПРОЕКТА

Три составляющих управления

Управление отношениями и меняющимися ожиданиями

Катализатор всех процессов

Дьявол таится в мелочах или в омуте интриг документооборота

Архитектура взаимоотношений участников

60 на 40

Дырка от бублика

### *Вместо заключения*

#### АЛХИМИКИ

Используемые термины

Список использованной литературы

Summary

*Это не дружба и не любовь. Это живое,  
неповторимое единение ярких личностей, где  
каждый обладает уникальными способностями,  
своей философией и системой ценностей. Именно  
поэтому иногда они бывают так нетерпимы  
друг к другу. Тем не менее, встречаются вновь и  
вновь и ради общей цели объединяют свое время,  
деньги, знания, опыт и частички души...*

*Партнерам посвящается*

Осень, утро. Лесная тропинка вдоль холодного моря. Шуршит поблекшая трава, на земле мокрая желтая листва. В воздухе свежая сырость от ночного дождя, приятно стучавшего по окну.

Ветер... Волны быстро набегают на берег и, кусая его, бессильно откатываются назад. Красиво улетаю птицы. Порыв ветра с моря разбавляет терпкий аромат увядания. В воздухе целый рой опадающих листьев...

*«Начало осени  
Как свежая вода.  
Омывшись в ней,  
Все мысли  
Обновятся...»*

И. Такубоку

Нужно чуть-чуть подождать, рискнуть, помечтать и поверить... И сразу, минуя зиму, наступит весна. Набухнут почки, сквозь желтую листву пролезут первые цветы, все оживет и зацветет чудесными красками...

Сказки? Так не бывает?

## Введение

Бизнес живет в сложное время. А бывают ли легкие времена? Кризис... Быстрые и радикальные перемены во всем. Одни компании поглощаются другими, те, в свою очередь, дробятся и сливаются с новыми. Всем известные фирмы и банки, которые были активно включены в зарождающиеся в России институты рыночной экономики и годами удерживали свое лидерство, вдруг в одночасье переходят к другим владельцам или исчезают. Они обнаруживают виртуальность своего капитала, невозможность кредитования бизнеса и неприятный факт существования не по средствам. Процесс перераспределения собственности и передела рынка становится перманентным...

В кризисную коллизию вовлекаются многочисленные участники среднего и малого бизнеса. Мы становимся свидетелями острой борьбы в сфере высоких технологий, в области использования творческого и интеллектуального потенциала. Скорость нарастания изменений не дает разработчикам-конкурентам перевести дух. Каждое новое изобретение вытесняется более совершенным. У партнеров не хватает времени на «обустройство» спешно созданной инфраструктуры, своевременное внедрение инноваций в управление и разработку стратегии развития. Творческий порыв

плохо сочетается с мыслями о специфике капитала общего дела, структуре собственности и её сохранении. Параллельно творчеству, а иногда взамен нарастают проблемы отношений между участниками бизнес-проектов, проблемы отношений собственности между акционерами компаний, инвесторами и создателями интеллектуальных продуктов. Охрана интеллектуальной собственности уже требует затрат, в разы превосходящих себестоимость самих изобретений. Все чаще звучат слова «внутрикорпоративная борьба», «конфликт интересов» и тому подобные...

Меняется все, и самое главное – изменения становятся постоянными и всепроникающими. Шанс выиграть получает тот, кто сумеет быстрее уловить вектор изменений и оптимизировать свои бизнес-процессы, правильно расставить акценты и выявить приоритеты. Придется резать по живому, отсекая ненужное, отказываясь от всего, что сегодня мешает бизнесу: от прежней организации управления, от когда-то полезного опыта и привычек, от старых и когда-то надежных принципов, от накопленных традиций.

По-новому зазвучала и проблема личных взаимоотношений. Становится важным понимание самого человека, его убеждений, принципов, системы ценностей, характера, наконец.

Изменяется реальность, но жизненные стереотипы весьма устойчивы и мало осознаваемы... Часто мы просто не замечаем, что продолжаем действовать в соответствии со стереотипами, сложившимися десятки лет назад. Люди пытаются жить в мире, которого уже нет. Вероятно, и сегодня многие уверены, что детей воспитывает школа, а стариков должно обеспечивать государство, что все успехи только от собственных талантов, а неудачи – порождение какой-то необъяснимой силы. Это очень удобно – находиться

*Шанс выиграть получает тот, кто сумеет быстрее уловить вектор изменений и оптимизировать свои бизнес-процессы, правильно расставить акценты и выявить приоритеты.*

внутри системы, тобою самим созданной, где человек освобождается от принятия решений. Но поддерживать иллюзии – занятие весьма энергоемкое. Иногда на это уходит вся жизненная сила. И тогда приходит кризис, и с ним – необходимость изменений.

Бизнес – наиболее динамичная сфера реальности. Именно современный бизнес, особенно в условиях общего финансово-экономического кризиса, является ареной самых драматических процессов, падений и прозрений. Это одинаково актуально и для собственника, и для менеджера, и для простого исполнителя. Но, как говорил еще пять веков назад Николо Макиавелли, «...ничто не бывает так трудно планировать с малой надеждой на успех и большой степенью опасности в управлении, как создание нового порядка вещей»!

В этой книге речь пойдет о кризисе в бизнесе, о личном, психологическом механизме его развития. О том, как он возникает и что может помочь его преодолеть. Что должен сделать человек, каким он должен быть, чтобы управлять кризисной ситуацией в экстремальных условиях тотальной неопределенности.

Читателю наверняка известно, что самое важное в кризисе – вовремя его почувствовать и своевременно, профессионально начать «гасить». Нет этого – останешься, как говорится, «с дыркой от бублика». Надеюсь, что каждому, прочитавшему эту книгу, будет понятно и другое. Управление экстремальным проектом в условиях кризиса чаще всего имеет дело именно с тем, что никак не формализуется. Оно даже не может быть выражено в привычных категориях «деньги», «площади», «энергетические мощности», «структура управления», «биты информации», «план мероприятий» и т. п. Речь идет об эмоциях, взаимоотношениях, идеологии и об энергетике участников и самого кризисного проекта. Это и есть та самая «дырка от бублика», без которой бублик просто не существует. Там находится его

центр, средоточие всех системообразующих сил. Нет, не грубо материальное тело «бублика», а именно неосязаемая, но создающая его «дыра» и есть то, что на 95% имеет значение вообще для любого бизнеса. И она имеет опасное свойство превращаться в «черную дыру», безвозвратно поглощающую как благие начинания, так и казавшиеся незыблемыми экономические и политические структуры.

Кто-нибудь, конечно, скажет: «Мелочи все это, интриги и потуги неделовых людей. Можно бесконечно заниматься этой милой чепухой, если забыть о том, что основа всему – власть и деньги. Нет их – и можно более не утруждать себя псевдонаучными изысками». Очень правильно! Только нужно помнить одну простую вещь. Есть цели, а есть множество процессов, их приближающих или отдаляющих. Разумеется, процессов больше, чем целей. Наверное, поэтому некоторым они кажутся мелочами. Какая простая и одновременно опаснейшая ошибка! Дьявол, как известно, прячется именно в мелочах, и здесь он дает о себе знать. А власть и деньги – это всего лишь излюбленная форма его существования.

Пока здравствуют руководители разных рангов, владельцы больших и малых бизнесов, крупные или мелкие политики, не уважающие всего лишь эти неосязаемые мелочи – всегда будут кризисы и последующее за ними очищение. Мы будем наблюдать яркие, социально окрашенные или почти незаметные процессы, полные внутреннего трагизма. Не раз увидим, как из-за этих «мелочей» пошатнулась чья-то власть, а вот и чьи-то деньги уже пошли куда-то не туда... И это значит, что всегда будет востребован кризисный проект.

*Б. Корнев*



## *Глава 1* **РАССТАНОВКА СИЛ**

### КРИЗИС, ПЕРВЫЕ ШАГИ

Не бывает и не должно быть бизнеса без проблем. Появилась проблема? Это хорошо, это здорово! Это признак развития, признак жизни. Если Вы считаете, что у Вас нет проблем, то, скорее всего, Вы их просто не видите. Долго не видите – формируется кризис, то есть ситуация невозможности дальнейшего существования системы без ее кардинальной перестройки.

Конечно, до кризиса лучше дело не доводить. Но во всем есть свои позитивные стороны. Если какие-то проблемы, даже очень важные, можно проглядеть, кризис не почувствовать нельзя. Он даст о себе знать тревогой и бесчисленными попытками найти выход. Потом – усталостью и депрессией. Ведь все известные Вам способы не дали нужного эффекта. В этом случае чем сильнее усталость, тем лучше: она заставит Вас немедленно остановиться и ждать. Ждать, чтобы подумать, чтобы, наконец, уяснить для себя: Вы не видите выхода!

Кризис – это поиски новой силы. Она поможет начать новый виток. Кризис – это испытание. А только через испытание можно почувствовать и осознать свои силы. Возможно, одним из самых ценных при-

обретений в кризисе является способность обратиться за помощью, способность довериться другому человеку.

О консультантах и об управленческом консалтинге написаны десятки хороших книг. Правда, в большинстве своем они отражают развитую бизнес-культуру и адресованы, как правило, консультантам же, занятым важными, сложными, но все-таки конкретными проблемами действующего бизнеса. Это обстоятельство, к сожалению, ограничивает «просветительские» возможности такой литературы. Да и само по себе просветительство – это скорее «карта для туриста». Когда же дело в кризисе – тут не до научных путешествий!

На Западе давно стало привычным: если у человека возникает какая-либо проблема, он тут же, не теряя времени, обращается к специалисту. Там знают цену чужому труду и уважают профессионала. В России картина несколько иная. За помощью идут к любому, готовому дать совет. Конечно, и в случае кризиса можно не обращаться к профессиональным консультантам, а посоветоваться, что называется, со «знающими» людьми. В этом, безусловно, есть неоспоримое преимущество – услуга обойдется Вам гораздо дешевле. Однако позвольте напомнить Вам слова известного мудреца: «дороже всего обходится следование дешевым советам».

*Дороже всего обходится следование дешевым советам.*

В лучшем случае, такие советы ничего не изменят. Если же Ваш «советчик» действительно думающий человек, он непременно посоветует обратиться к специалисту в области кризисного консультирования.

Когда человек начал с нуля и поднялся до значительных высот в своем бизнесе, он, конечно же, в первую очередь верит в себя и в свои силы: он прекрасно знает отрасль, в которой работает; он состоялся как

предприниматель, и этого нельзя не признать. Но именно те, кто преуспел в конкретном деле, обычно не умеют работать в кризисной ситуации. И вовсе не потому, что не хватает способностей. Просто управление в кризисе – это другая область знаний, которой бизнесмен может и не владеть, в том числе из-за своей чрезвычайной успешности.

У каждого кризиса много причин, в его развитии задействовано множество механизмов, среди которых обязательно присутствует механизм личностный, психологический. Давайте посмотрим, как особенности конкретной ситуации и оказавшейся в ней личности инициируют конфликт, как они способствуют негативному развитию ситуации, приводят к системному кризису и, в конце концов, его трагически разрешают. Разумеется, мы не станем ссылаться на реальных людей, тем более бывшими клиентами кризисных консультантов, не будем также называть их вымышленными именами. Они все равно себя узнают. А это нехорошо. Пожалуй, в этой главе для удобства и простоты восприятия, а иногда для анализа материалов по тому или иному проекту будем брать примеры из известных всем художественных произведений и сказок, запомнившиеся с детства персонажи. Попробуем посмотреть на эти сюжеты иначе – увидеть инициаторов и носителей кризисной ситуации, понять их роли и задачи, а также определить тот главный персонаж, который назовем «собственником проблемы», потому что сложившаяся кризисная система ставит под сомнение именно его личное существование.

*Управление в кризисе – это другая область знаний, которой бизнесмен может и не владеть, в том числе из-за своей чрезвычайной успешности.*

## ИНИЦИАТОРЫ, НОСИТЕЛИ И СОБСТВЕННИКИ ПРОБЛЕМ

Наверняка все смотрели в детстве прекрасный фильм-сказку «Золушка». Всплывают в памяти милая, трудолюбивая Золушка, злая мачеха и добрая фея, принц и король. Но ведь был еще один персонаж. Это отец Золушки – королевский лесник. Он же, как ни странно (!), – муж той самой злой мачехи!

Теперь представьте себе на минуточку, что есть только Добро и Зло. То есть Золушка и та вредина, которая всегда и во всем стремится максимально использовать окружающих ее людей в своих корыстных целях, которая для этого интригуется, шантажирует, запугивает, мстит... Разве они когда-нибудь оказались бы в одной, замкнутой системе отношений? Да ни за что! Эти две мощные, полярные личности в принципе не способны взаимодействовать, хотя бы из-за кардинальных различий в их системах ценностей, необузданного эгоцентризма одной и чрезмерной доброты другой. Здесь нужен такой медиатор, такой необычный, я бы даже сказал, непонятный человек, который любит свою дочь и одновременно «сподобился» полюбить ее будущую мачеху. Полюбить только, видите ли, потому, что она, как говорится в сказке, «была прехорошенькая». Вот он – первичный источник проблем! Это аморфная, порою даже индифферентная личность, с полным отсутствием каких бы то ни было устойчивых принципов. Одним только фактом создания и поддержания жесткой схемы семейных отношений она, как ледяной водой, гасит колоссальные потенциалы добра и зла, аккумулярованные в двух основных персонажах сказки, заставляет их сосуществовать и вынужденно взаимодействовать.

*Две мощные, полярные личности в принципе не способны взаимодействовать.*

Что такое мачеха в этой системе, искусственно созданной «стараниями» отца Золушки? Она – инициатор проблем для других. Она просто не может жить иначе. Не было бы Золушки с ее отцом, нашлись бы другие «акцепторы» порождаемых ею проблем. Важно другое. Кризисная система создана, и она замкнута. Существование же во времени кризисного процесса обеспечивается, как ни странно, самой Золушкой. Именно она, не желая зла своему отцу и потворствуя примитивному шантажу мачехи, соглашается с постоянными унижениями, третированием, насилием и тем самым сглаживает, затушевывает истинную сущность мачехи, не позволяет ей проявиться вне семейной системы отношений. И именно жизнь Золушки, по сути, является невыносимой. Отец же в это время обычно пребывает в лесу, занимается любимым делом и придумывает для всех разного рода небылицы про его, якобы, смелость и решительность в борьбе со страшным медведем, лесными разбойниками и другими носителями зла, компенсируя тем самым сформировавшийся у него комплекс неполноценности.

Можно сделать следующий вывод. Имеет место системный кризисный процесс, характеризующийся наличием ансамбля участников (носителей проблемы) и их вполне определенными и зафиксированными ролевыми установками. Только вмешательство волшебной силы поддерживает существование Золушки. А волшебство, как известно, прогнозировать невозможно...

Сказка заканчивается свадьбой. Золушка меняет свой статус. Но все элементы кризисной ситуации сохраняются, поскольку мачеха по-прежнему остается женой отца Золушки. То есть сохраняются все связи: «отец и любящая дочь», «безвольный муж и властная жена», «падчерица и мачеха», «любящая мать и ее родные дочери». С добавлением новой связи «Золушка – принц – король» данная кризисная система

поднимается по своему статусу и проецируются с бытового семейного уровня на уровень управления королевством.

Каковы же наиболее вероятные варианты последующих событий? Что увидит кризисный консультант, которому доведется, возможно, по просьбе короля или принца, а правильное – по просьбе собственника проблемы, вести этот «проект», разрешать конфликты, выводить участников из кризиса?

Конфигурация кризиса будет определяться мачехой, активным инициатором проблем (в жизни про таких говорят – «трудный характер»). Казалось бы, самый простой выход – пространственное разъединение. В сказке вроде бы обещалось, что мачеха покинет королевство. Но тогда Золушке придется расстаться с любимым отцом (по-прежнему он – источник проблемы). Оставаясь в пределах королевства, где Золушка со временем станет королевой, мачеха, вероятнее всего, начнет реализовывать накопившееся в ней чувство неудовлетворенности и неуспеха и попытается взять реванш. Ее энергия, пожалуй, будет иметь выход в двух направлениях.

Во-первых, это месть Золушке. Она изобретет комбинации, которые шекспировскому Яго и не снились. Семейная жизнь Золушки всегда будет под угрозой.

Во-вторых, это проникновение во властные структуры королевства и проведение собственной алчной и агрессивной политики. В обоих случаях невольным проводником устремлений мачехи, как и прежде, будет Золушка, а причиной всего этого ненормального, кризисного состояния – ее безвольный отец. Причем такая фатальная неизбежность во многом определяется уровнем связей мачехи, о которых в сказке с пietetом говорят не только ее муж, но и добрая фея, и король. Эти связи еще не раз позволят ей безнаказанно плести интриги и портить жизнь всем окружающим, сначала в семье, а потом и в королевстве. Ей бу-

дет по силам и ссора с другим королевством, и инициирование войны. В результате: а) погибнет, в общем-то, судя по сказке, довольно инфантильный принц, и Золушка зачахнет от горя, или б) ослабленное из-за боевых действий соседнее королевство в лице его принца выберет альтернативу своего поражения – согласится взять в жены одну из дочерей мачехи Золушки. В этом случае в сказочном королевстве возможна мирная передышка – вредоносная энергия мачехи будет потрачена на обустройство на новом месте.

Для внедрения инноваций в управление этим перманентным кризисным состоянием нужно помнить не о силе связей и не о мере зла мачехи Золушки, а о необходимости разъединения ключевых фигур кризисной комбинации и нейтрализации посредника – отца Золушки.

Аналогичная ситуация – в другой сказке «О рыбаке и золотой рыбке». Только здесь инициатором проблем выступает, в общем, положительный персонаж – золотая рыбка, которая в целях самосохранения дарит рыбаку возможность выбора, что само по себе всегда порождает проблему, а при дополнительных условиях – кризис, очень часто являющийся следствием незаслуженного обогащения. Собственник же проблем – старуха, которая, в отличие от Золушки, личность отрицательная. Появившиеся у старухи деньги и власть, как всегда в жизни, «проявляют» человека, делают очевидным то, что в состоянии «униженности» было скрыто. В итоге старуха, как известно, осталась у «разбитого корыта». Но большого сочувствия она уже не вызывает. Похоже, что в таком незавидном положении она оказалась закономерно – и в сказках эгоцентризм и неумная жажда власти оставляют человека ни с чем.

Главный персонаж, первичный источник проблемы – старик. Он, как говорится, оказался в нужном

месте и в нужное время. Он просто опустил невод в воду, вытащил его, обнаружил в нем золотую рыбку, затем согласился ее отпустить в обмен на неадекватную компенсацию. Именно он ненавязчиво передал своей жене все проблемы выбора, появляющиеся в результате колдовства золотой рыбки, и тем самым сделал систему кризисных отношений замкнутой. Потом он лишь поддерживал ситуацию, легко соглашаясь с каждым капризом своей жены.

В результате он растерял все то, что в общем-то незаслуженно приобрел несправедливым путем. Как это типично! Такая соглашательская позиция старика, как и отца Золушки, как и многих известных, в том числе из совсем недавней истории, политиков и бизнесменов, всегда неминуемо приводит к конфликту, к проблеме, к кризису. Это, пожалуй, главный и наиболее сложный для идентификации и коррекции элемент многих проектов кризисного, доверительного консультирования.

Совсем иная картина наблюдается там, где нет перманентного кризиса, где протекает нормальная и даже счастливая жизнь. Речь идет о сказке «По щучьему велению». Здесь природная лень главного героя Емели проявляется даже в его фантазиях. В сочетании с предоставленным ему неограниченным (в отличие от многих других сказок) числом возможностей для выполнения его желаний, лень (экономия действий) обеспечивает в основном правильное направление выбора, адекватное его уровню развития, сформированным навыкам, привычкам и потребностям. Напротив, обычная спешка других сказочных персонажей (и не только их) при реализации отпущенных трех желаний создает экстремальную ситуацию, обнажающую личностные проблемы. Заметьте, Емеля не требует себе горы золота и дворцы. Он просто не знает, что с ними делать. Да и узнавать ему лень. Проблема есть – напряженные отношения с царем, который счи-

тает неадекватным выбор дочери. Но эта проблема носит единичный характер и не связана с личными особенностями персонажей сказки. Емеля – весьма поучительный персонаж, образец удачливого человека. Даже дворец он просит именно для царевны, а не для себя. Себе, обратите внимание, – только то, о чем все время мечтал: быть красивым или хотя бы иметь красный кафтан.

Кстати, получив красоту и дворец для царевны, Емеля разрешил все свои проблемы в отношениях с царем.

Сказки, конечно ложь, да в них намёк...

В реальной жизни всё и понятней и сложнее. Понятней, потому что почти нет Волшебства, а о таких категориях, как Удача, Провидение, Судьба, не будем спорить. Сложнее, потому что человеческие характеры не столь стереотипны и не столь четко очерчены роли.

Простой пример – часто встречающийся сюжет. Владелец бизнеса, вернее его неправильные действия, инициируют развитие проблемы. В результате владелец бизнеса превращается в «собственника проблемы». Предметом «неправильных» действий часто становятся отношения с партнерами или наемными работниками. Ошибки в определении зон ответственности или функциональных обязанностей, в системе контроля или оплаты труда приводят к изменению конфигурации базовых отношений. Наемный работник может получить контроль над существенным фрагментом бизнеса и считать себя его совладельцем. Еще сложнее, когда один из партнеров самоустранился от контроля, ушел из зоны своей ответственности, а другой, одновременно являясь наемным руководителем компании, что называется, «заполнил вакуум власти». Эти коллизии могут оказаться причиной конфликта, проблем и, в конечном счете, кризиса. В том

и другом случае уже не важно, насколько адекватны претензии наемного работника. Он реально контролирует целые фрагменты вашего бизнеса. Этим обеспечивается переход инициированных бизнесменом ошибок в управлении в его же проблему фактической потери части бизнеса.

Другой популярный сюжет – проблема «двойных отношений», нередко возникающая, когда начинают дело супруги или друзья. Здесь любые естественные изменения в отношениях между ними «накладываются» на их совместный бизнес. В зависимости от его состояния причина конфликта «находится» в различиях в стратегии развития (если объективно пока все хорошо) или в превышении затрат, потерях и даже воровстве (когда уже все плохо). В любом случае, кризис, связанный с назревшей проблемой раздела, в большинстве случаев не решается сугубо юридическим путем.

## СОМНЕНИЯ БИЗНЕСМЕНА

Ситуацию развивающегося кризиса можно сравнить с пожаром. Глядя на валящий отовсюду дым и прорывающиеся языки пламени, человек будет пытаться самостоятельно справиться с огнем. И лишь тогда, когда здание уже охвачено пожаром и огонь пожирает все на своем пути, человек просит о помощи. Да, он знает о правилах противопожарной безопасности, у него есть огнетушитель, и даже два. Но он не пожарный. Он не имеет ни малейшего представления о том, как распространяется пламя, что оно уничтожит в первую очередь, а до чего быстро добраться не сможет. Он не знает, как нужно бороться с огнем и где его можно локализовать и потушить... Нет нужды кому-то доказывать, что чем раньше появится пожарный расчет, тем меньше будет ущерб от огня. Но как бывает трудно одновременно тушить пожар и громко звать на помощь!

Существует много причин, препятствующих своевременному началу работы с проблемой. И первые из них, как правило, сугубо психологические. Очень часто именно те черты характера, которые привели бизнесмена к успеху, например, самостоятельность, авторитарность, недоверчивость, склонность рассчитывать только на свои силы, неумение принимать в расчет интересы других людей в незаметно изменившихся условиях приводят к кризису. При этом они рефлексивно усиливаются из-за слишком мощного влияния на человека его прошлого положительного опыта успеха и нежелания видеть проблему в себе самом. Это цепная реакция. Она делает ситуацию неуправляемой. Кто-то может справиться с ней сам, но это большая редкость. Очень трудно быть советником самому себе.

*Очень трудно  
быть советником  
самому себе.*

Человека, чей бизнес находится в кризисе, одолевают постоянные сомнения. Риск утраты «главного дела» порождает сомнения в собственной компетентности. При попытках самостоятельно найти верное решение мы получаем «сомнения в квадрате»: сомнения в себе умножаются на сомнения в себе как советчике. Человеку трудно быть объективным по отношению к себе, увидеть свои сильные и слабые стороны. В кризисе человек повышенно эмоционален, а значит, действует стереотипно. И выход из кризиса он будет искать там, где был в него вход, следовательно, будет ходить по кругу. По порочному кругу. Пока достанет сил. Кстати, в такой ситуации истощение эмоциональное, физическое (человек просто заболевает) имеет свою позитивную сторону – непродуктивная деятельность волей-неволей заканчивается.

*Консультанты по управлению... – это люди, которые одалживают у вас часы, чтобы сказать вам, который час, а затем уходят вместе с ними.*

Другой причиной, затрудняющей начало работы с проблемой, являются известные предубеждения относительно ожидаемых действий со стороны консультантов. Не случайно многим очень хорошо запомнилась цитата из книги Р. Таунсенда «Восхождение в организации»: «Консультанты по управлению... – это люди, которые одалживают у вас часы, чтобы сказать вам, который час, а затем уходят вместе с ними». И речь здесь не только о стоимости услуг.

Вероятно, главное препятствие здесь – тревога. Образно ситуацию можно сравнить со страданиями человека, у которого болит зуб, но который боится сесть в зубо врачебное кресло. По роду своей деятельности бизнесмен может быть хорошо знаком с различными формами сотрудничества и рассуждает примерно так: «Одно дело – нанять человека на работу в фирму или воспользоваться чьими-либо услугами. Можно на основании договора сотрудничать с другими фирмами, которые будут обслуживать при-

надлежащую компании технику, осуществлять перевозку и доставку грузов, ремонтировать помещения и т. д. Если есть партнеры из других фирм, имеющие свою долю в бизнесе, тоже хорошо. Эти ситуации понятны, и потому безопасны».

О сотрудничестве с консультантом такого не скажешь. Первому лицу в бизнесе непривычно и даже страшно напрямую работать с консультантом, вести с ним откровенный диалог. «Нанять человека и платить ему за советы? Ну, во-первых, кризис, и денег жалко, а во-вторых, что же, еще кого-то нанимать для проверки его советов? Ведь это не проблема продажи фиолетовых бананов. Это мой основной бизнес! Одна ошибка – и все? А кто будет выполнять эти советы? Мои замы? Они не умеют. Они могут хорошо покупать, производить, продавать... Но изменить что-то во всем этом? Вряд ли. А вдруг этот „советчик“ захочет долю в моем бизнесе! Да и вообще, если консультанты такие хорошие, то почему же к ним относятся с осторожностью, а зачастую даже с неприязнью?»

Причин здесь предостаточно. Во-первых, мало кто любит, когда ему указывают, что делать, тем более если речь идет о людях состоявшихся и состоятельных. Именно благодаря собственным знаниям и усилиям (случайное стечение обстоятельств не рассматривается) они смогли многого добиться. Во-вторых, услуги консалтинговых фирм, как правило, стоят дорого, а результат, по мнению их клиентов, быстро забывающих о недавней беде, не всегда так высок, как гонорары. И в-третьих, очень распространено заблуждение, которое сильно мешает предпринимателю обратиться за консультацией. Считается, что обратиться за помощью – значит расписаться в собственной несостоятельности, признать свою неспособность справиться с проблемами. Возможно, это правильное убеждение

*Мало кто любит, когда ему указывают, что делать, тем более если речь идет о людях состоявшихся и состоятельных.*

применительно к каким-либо житейским ситуациям, однако в случаях, когда речь заходит о бизнесе, оно способно только навредить и без того сложному положению дел.

*Кризисный консалтинг – услуга неосязаемая и, как уже упоминалось, довольно дорогостоящая. Обычно замечают появление проблем, а об их исчезновении как-то сразу забывают.*

Бизнесмены не скрывают своего недоверия к консультантам. Это связано с тем, что далеко не всегда от них можно получить действительно качественную услугу. Слишком часто, как и в любом другом бизнесе, мы видим в консультировании не имеющее перспективы стремление получить прибыль здесь и сейчас, пусть даже в ущерб собственной репутации. Клиент же подчас по целому ряду объективных причин просто не имеет возможности объективно и по достоинству

оценить работу консультанта.

Кризисный консалтинг – услуга неосязаемая и, как уже упоминалось, довольно дорогостоящая. Обычно замечают появление проблем, а об их исчезновении как-то сразу забывают.

## СОМНЕНИЯ КРИЗИСНОГО КОНСУЛЬТАНТА

Представим себе, что бизнесмен, находящийся в кризисной ситуации, и кризисный консультант друг о друге знают, держат друг друга в поле зрения. Каковы же условия для того, чтобы состоялся их продуктивный рабочий альянс? Попробуем проанализировать ситуацию с точки зрения консультанта. Как складывается его видение проблемы? Как он будет искать ответ на вопрос: «начать проект с потенциальным клиентом, находящимся в кризисной ситуации, или это делать нецелесообразно?». В качестве примера опять возьмем простые ситуации.

### Мячик

*Наша Таня громко плачет,  
Уронила в речку мячик.  
Тише Танечка, не плачь,  
Не утонет в речке мяч.*

А. Барто

Итак, включиться консультанту в проблему, или этого делать не нужно? Что известно из текста? В первых, некто неизвестный рассказывает о проблеме. Может быть, это родители Тани, а может, ее подруги, оказавшиеся рядом или игравшие вместе с ней. Для тех и других она «наша». Неизвестно также, чей мяч попал реку: общий или он принадлежит только Тане и ее родителям. От ответа на этот вопрос зависит, с кем нужно будет иметь дело, чья именно проблема изложена в стихотворении.

Во-вторых, не вполне очевидно, что Таня плачет из-за упавшего в речку мяча. Не факт. Запятая или двоеточие между этими двумя событиями? Если двоеточие, то причиной слез действительно является потеря мяча. А если запятая, то это может быть только оче-

редность наблюдаемых событий. Сразу исключим вариант осознанного действия Татьяны, нацеленного на покупку для нее родителями нового, более красивого мяча. Это тема другого исследования. Может, она плачет от досады, от того, что ее просто кто-то толкнул. А то, что мяч вывалился из ее рук, конечно, печально, но не является трагедией. Тогда кто ее толкнул? Действительно, довольно сложно уронить мячик в речку (!). Для этого нужно хотя бы находиться рядом с ней или быть на мосту. И то, и другое предположение маловероятно в связи с возрастом участника ситуации.

В третьих: есть ли еще игрушки у Тани? Или этот мяч: а) единственный, б) единственный в своем роде – большой и синий, например? Ответы на эти вопросы позволят определить уровень проблемы, из-за которой плачет Таня, и ответить на вопрос: стоит ли вообще ею заниматься тем, кто откликнется на плач. Может быть, через минуту плач стихнет, мелькнет другая игрушка, и Таня как ни в чем не бывало закричит уже от радости. Инерция переживаний – ноль...

Очень важна для анализа ситуации концовка «рассказа». Опять кто-то говорит: «Тише», «Не плачь», как бы предлагая не звать на помощь. По смыслу это уже ближе к ожиданиям противников Тани. Внимание! Начинается идентификация рассказчика. Он произносит: «Не утонет в речке мяч». Это мог сказать, например, враг, «конкурент», который, естественно, подберет мячик внизу по течению, а сейчас просто не хочет привлекать внимание прохожих. В этой фразе он раскрылся. История подходит к концу, и он раскрепостился. Ему бы лучше сказать: «Папа купит новый мяч (или, например, калач)».

Итак, что у нас получается? Татьяна, маленькая девочка, несколько дней играла в мяч с подругами недалеко от реки. Мяч, вероятно, принадлежал Тане. Во время игры одной из ее подруг – допустим, Кате, – мячик сильно понравился, и она захотела получить

его себе в собственность нелегитимным путем. Уловив момент, подруга толкнула Таню, и та выронила мяч, который покатился под уклон к речке. Речка внизу по течению делала изгиб, как раз около дома Кати. Обычно именно там играл ее старший брат. Он все знал и был готов. Для него самым главным было, чтобы мячик не утонул.

Это формула кризисной ситуации. Теперь о возможности начать проект. В принципе, Таня просит о помощи. Это важно. Не имеет значения, что она просит не Вас конкретно. Кто является собственником проблемы: Таня или ее родители? Остается неопределенным. Это для них главная проблема? Тоже неизвестно. Слишком много вопросов. Пока что ясно только одно: нужно искать на них ответы и лишь потом принимать решение.

Другой пример в большей степени иллюстрирует само поведение потенциального клиента в предкризисном состоянии. Его можно использовать для моделирования возможного поведения клиента в кризисной ситуации.

### **Бычок**

*Идет бычок, качается,  
Вздыхает на ходу:  
«Ой, доска кончается,  
Сейчас я упаду».*

А. Барто

В этой ситуации ясно, что кризис неминуемо наступит. Причем по своему характеру он явно интегральный. Собственник проблемы, как и причина кризиса, очевидны. Включаться в проблему или нет? Есть несколько вариантов подхода консультанта к этой кризисной ситуации. Потенциальный клиент не просит помощи. Это, конечно, плохо. Вместо просьб он только «вздыхает». При этом непонятно – почему?

Первое: от фатальной безысходности. Тогда у собственника проблемы априорная мотивация на неуспех. Он просто систематический неудачник. Следовало бы, конечно, ознакомиться с его предыдущими предприятиями и окончательно убедиться в этом для отказа от участия в проекте.

Второе: здесь имеет место проявление особенностей характера потенциального клиента – склонности утрировать неудачу, аккумулировать в себе негатив, быстро набирать его критическую массу, необходимую для включения охранных механизмов этой своеобразной личности. Это уже интересно. Но очень рискованно. Можно не успеть. Тем более что помощь консультанта, разумеется, заключается не в том, чтобы просто протянуть руку (это из другой сферы: МЧС, скорая помощь и т. п.). Такая помощь ничему не научит клиента, особенно если он и так ясно осознает концовку своей проблемы.

Здесь, скорее всего, понадобится формирование у него устойчивой потребности в точном расчете начисляемого предприятия, в прогнозировании рисков, в затратах на их минимизацию, в поиске помощников или партнеров. А это, как вы понимаете, потребует времени, ломки стереотипов поведения, а главное, желания клиента всем этим заниматься вместе с консультантом.

И третье: «вздыхает» потенциальный клиент исключительно от гложущих его сомнений – звать на помощь консультанта или нет. «Ведь начнет петь всем известные песни про бизнес-план, про безопасность, а в итоге заберет себе мою такую хорошую доску – и все! Лучше бы руку вовремя протянул или как-нибудь раскачал, что ли, для моего прыжка на другой берег ручья... Может, и консультант-то здесь не нужен? Достаточно с кем-то объединиться, у кого есть еще одна доска или кто хотя бы чуть-чуть поможет...» Имеет смысл дождаться перехода вздохов в такого рода раз-

мышления, и у этого потенциального клиента проблема отпадет сама собой.

Все три варианта против того, чтобы консультант начал профессионально реагировать на описанную выше ситуацию. В любом случае, включился консультант или нет, у такого клиента все равно будут появляться новые и новые проблемы. Теперь они будут связываться в его сознании в том числе и с консультантом, по глупости пришедшим на помощь.

(Примечание: в описанных случаях и далее речь идет исключительно о бизнесе, и все выше описанное никак не связано с помощью в ее бытовом понимании.)

Всё это конкретные ситуации, где консультанту необходимо однозначно определить личностные особенности будущего клиента, оказавшегося в кризисе, и своевременно принять нужное решение.

Теперь попытаемся уйти от конкретики и сформулируем наиболее важные, на наш взгляд, особенности взаимодействия клиента и кризисного консультанта.

Обычно клиент тянет до последнего, и это вполне понятно – никто не хочет видеть в своем доме пожарную команду. Пока она не появилась, еще можно, обманывая себя и окружающих, делать вид, что ситуация под контролем. Но в конце концов наступает решающий момент: переломив себя, бизнесмен приходит к консультанту, высказывает самое болезненное, распикивается в своей неспособности справиться с проблемами. Он однозначно просит о помощи. Это очень важное событие для консультанта: даже если клиент идентифицирует кризис, все равно в нем подсознательно «срабатывает» бизнесмен, и он «уторговывает» ситуацию. Говорит о ней легко и небрежно, как о какой-то мелочи. В таком положении, если консультант будет явно предлагать свои услуги, то во-первых, что бы он ни говорил, – он предлагает услугу только

для решения той самой «мелочи», о которой сказал клиент. Во-вторых: клиент еще больше уверует в то, что можно кого-то просто нанять, и кризис исчезнет.

Итак, для принятия решения о начале работ по кризисному проекту выполнено первое условие: поступила конкретная просьба от потенциально-

**Первое условие:**

го клиента.

**поступила конкретная просьба от потенциального клиента.**

А что же консультант? А он уже давно, можно сказать, с болью в сердце, наблюдает за тем, как рушится этот бизнес. Зачастую (и тут надо отдать ему должное) он уже после первого знакомства с ситуацией понимает, с чем это связано. Но он не спешит на помощь. Не потому, что, в свою очередь, «торгуется». Просто он знает – это еще не клиент, а его проблема может так и не стать проектом. Взаимодействие с таким «просителем» только усугубит ситуацию. Очень скоро из-за непрофессиональной, спорадической, не доведенной до конца «помощи» предыдущих советчиков может возникнуть множество совершенно новых проблем. Только теперь в сознании клиента они будут связываться уже и с появлением профессионального консультанта.

Кто же тогда клиент?

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ КЛИЕНТА

Существуют горы препятствий для того, чтобы человек, обратившийся за помощью, превратился в клиента, а сюжет его рассказа – в проект.

К сожалению, случается и такое, что потенциальный клиент, пройдя через все мучения, оказывается неспособным эффективно сотрудничать со специалистом по кризисам. Он не может переломить привычку каждый день приходить на свое рабочее место и... отдыхать, делая любимую, но, к сожалению, не свою работу: подменяя замов, вмешиваясь во всё и вся (проект «Инерция привычки»). И тут уже консультант не в силах что-либо изменить. Интегральные кризисные процессы имеют свои законы, свои временные рамки. Если клиент не успеет с помощью консультанта измениться или консультант не сможет изменить статус клиента в его организации – беда актуализируется и неотвратимо завершит свое гибельное дело.

*Если клиент не успеет с помощью консультанта измениться или консультант не сможет изменить статус клиента в его организации – беда актуализируется и неотвратимо завершит свое гибельное дело.*

### Из материалов по проекту «Инерция привычки» Анализ кризисной ситуации

*...Торговое предприятие. Внешним противником активно подключены судебные инстанции. Используются две конкретные ошибки, допущенные в акционерном поле несколько лет назад главным менеджером и одновременно владельцем крупного пакета акций предприятия. До окончательного решения суда и прихода судебных приставов – два месяца. Пока нет запрещающих судебных определений, необходим срочный маневр по реорганизации предприятия, созданию дочерних структур, переводу активов, преодолению имею-*

*щихся внутренних конфликтов. Нужна хладнокровная оборона в суде, подключение специалистов и т. д. и т. п. Требуется постоянное личное внимание главного менеджера ко всем этим мероприятиям.*

*Но не заставить директора выполнять свою прямую обязанность – обеспечивать будущее предприятия. Очень сильна привычка заниматься текущими делами и закрепились мысли о том, что спасти свой бизнес и себя можно, всего лишь кому-то это поручив.*

*Нет. Это не клиент.*

**Единственный, перспективный клиент появляется после множества встреч и контактов.**

С самого начала консультант должен быть готов к тому, что единственный, перспективный клиент появляется после множества встреч и контактов. Нельзя в каждом видеть цель и каждый раз переживать по поводу упущенной возможности. Даже если консультант был почти уверен в успехе, а проект не начался, это лишь часть его работы.

**Неудача в любом деле полностью зависит от того, как человек определяет само это понятие.**

Напротив, если консультант в каждом предпринимателе будет видеть потенциального клиента, который не спешит воспользоваться его услугами, то, конечно, встреча с любым бизнесменом может восприниматься как неудача. Такая установка в корне ошибочна. Неудача в любом деле полностью зависит от того, как человек определяет само это понятие.

Профессиональный кризисный консультант отлично понимает, что в его работе практически любые контакты с представителями бизнес-сообщества приносят определенную пользу. Даже если бизнесмен не намеревается обращаться за советом к специалисту, он будет знать о такой возможности и иметь ее в виду. Пусть сам он ею не воспользуется в ближайшее время, однако вполне реальна ситуация, когда помощь понадобится кому-то из его партнеров или коллег по бизнесу.

Существуют несколько явных признаков, свидетельствующих о готовности предпринимателя к сотрудничеству с кризисным консультантом:

– он видит проблему и намерен сделать все от него зависящее для ее решения;

– распознав критическую ситуацию, клиент уже предпринял некоторые шаги, но они не принесли ожидаемого результата;

– он понимает, что своими силами не сможет удерживать ситуацию под контролем и ему требуется помощь профессионала;

– он наслышан об эффективности работы консультанта и верит во взаимовыгодное сотрудничество и благоприятный исход дела.

Умение увидеть и распознать эти признаки – тоже часть работы консультанта.

Мы уже говорили, что консультант работает с конкретным человеком. Но кто этот человек? Может быть, начальник отдела маркетинга, который озабочен снижением продаж? Или первый заместитель директора? Может быть, это даже сам директор?

При всем уважении к этим людям, кризисный консультант не может рассматривать их в качестве клиентов. Клиентом может быть только собственник! И ни в коем случае не менеджер. Он не может ничего решить, потому что с крахом организации практически ничего не теряет. А если и теряет, то совсем немного. Несравнимо меньше, чем собственник, для которого его бизнес – это благополучие и его самого, и его семьи. Это часть его жизни, в которую он много лет вкладывал средства, силы, знания, рисковал и выигрывал. Он до последнего будет защищать свой бизнес, и придет минута, когда он будет готов отбросить все, что затащило его в эту пропасть, включая менеджеров. Этот момент и станет началом выхода из кризиса.

А менеджеры, возможно, не будут биться за жизнь организации. Уже хотя бы потому, что они – менед-

жеры конкретного дела. Увидев, что это дело идет ко дну, они могут легко отказаться от всякой борьбы, от связанных с ней проблем, продать или бросить свои мелкие акции и наняться к конкуренту.

В этом аспекте весьма нагляден пример одной московской компании, которая из-за затянувшихся внутренних противоречий в выборе направлений ее развития и пассивной позиции в этом вопросе главного менеджера оказалась на грани неконтролируемого распада (проект «„Приятный“ директор»), не цивилизованного раздела, а именно распада, со всеми атрибутами, сопровождающими этот жуткий процесс. Яркой особенностью этого проекта являлось изначальное продолжительное сосуществование в компании двух основных менеджеров с противоположными личностными особенностями. Специально приведем подробный психологический портрет одного и другого. Это позволит читателю иметь возможность предвидеть действия каждого из них в кризисе и лишний раз убедиться в ошибке владельцев бизнеса, желающих иметь рядом комфортного, приятного во всех отношениях менеджера, часто допускающего их на свое поле ответственности. При этом, как обычно и бывает, вмешательство «по мелочам» сформировало у генерального директора устойчивый рефлекс, купирующий любые его благие намерения чем-то управлять.

### **Из материалов по проекту «„Приятный“ директор» Психологические портреты главного менеджера компании и его заместителя**

#### ***Генеральный директор.***

*Стаж работы в компании на должности – 4 года.*

#### ***Общее впечатление***

*Производит двойственное впечатление: с одной стороны, приятного и общительного человека, с другой – избало-*

*ванного и капризного. Проявляет повышенную тревожность. Достаточно закрыт, при этом старается произвести впечатление дружелюбного и открытого человека. Ориентирован на внешние атрибуты успеха: статус, имидж, престиж, внешний вид и т. д.*

#### ***Отношение к работе***

*Работа важна скорее как факт подтверждения успеха и престижа. Не стремится к повышению профессионального уровня, безынициативен. Уровень коммуникативных и межличностных компетенций средний. Еще ниже уровень компетенций самоорганизации и самоуправления. В работе для него важны в первую очередь престиж и комфорт. Ориентирован на клиента в большей степени, чем на владельцев бизнеса.*

#### ***Сильные стороны***

*Выраженная способность к медиации (формированию положительного имиджа компании и продукта во внешней среде). Достаточно образован. Способен (если требуется) координировать личные цели с интересами и целями организации. Может расположить к себе, создать долгосрочные удовлетворительные деловые отношения с представителями клиента.*

#### ***Слабые стороны***

*Средняя способность к анализу и синтезу. Навыки и умения работы с информацией развиты слабо. Способность к преодолению трудностей – низкая. Нет мотивации к обучению и профессиональному развитию. Низкая стрессоустойчивость и самостоятельность. При этом завышена самооценка.*

#### ***Прогноз***

*В кризисной ситуации не выдержит стрессовой нагрузки, не сможет занять самостоятельной позиции, ориентированной на разрешение кризиса. Постарается уйти из ситуации: подаст заявление об уходе и обязательно будет востребован в другом месте, вероятнее всего – у конкурентов.*

### **Заместитель генерального директора.**

*Стаж работы в должности – 5 лет.*

#### **Общее впечатление**

*Уверенный в себе, на первый взгляд даже слишком (самоуверенный, знающий себе цену). Напорист, при повышении тревожности – излишне разговорчив. Может быть резок. Хочет произвести впечатление человека знающего, искусственного. Подвижный, быстрый, живой. Амбициозный.*

#### **Отношение к работе**

*Считает себя профессионалом. Самооценка несколько завышена, но в целом адекватная. В работе прежде всего ценит свой статус, признание своих достижений и сплоченный коллектив. Выраженное стремление работать в команде. Хочет быть генеральным директором в центральном офисе или в филиале. Видит свою роль в создании оптимальной структуры управления компанией. В коллективе стремится доминировать, выражена потребность в самоутверждении. Способен к лидерству. Хорошие переговорные навыки.*

#### **Сильные стороны**

*Отличный переговорщик, хорошо знает конъюнктуру рынка, предприимчивый, контактный. Хорошие лидерские способности. Высокая активность, стрессоустойчивость, способность работать с информацией. Не боится «трудных» клиентов. Уверен в себе. Достаточно инициативен, имеет хорошие способности к обучению. Амбициозен.*

#### **Слабые стороны**

*Несколько переоценивает свои способности. Лояльность среднего уровня. Во главу угла ставит личные цели. Будет проявлять лояльность до тех пор, пока цели организации не противоречат личным амбициям. Инертный стиль мышления, недостаточно креативен, отчего может производить впечатление человека безынициативного. Старается уйти от ответственности там, где сомневается в успехе принятого решения. Эмоционален, вспыльчив, импульсивен. Плохо переносит критику.*

### **Прогноз**

*В кризисной ситуации рекомендуется привлечение его в кризисную команду для подстраховки генерального менеджера или возможного перехвата управления, а также для разработки схемы проекта. Нуждается в четкой постановке целей и задач со стороны руководства.*

Конечно, так и случилось. Как только стало тяжело, генеральный директор, не имея четкого сигнала от учредителей, физически не смог существовать в неопределенности больше одного месяца, уволился по собственному желанию, потеряв из-за этого многочисленные выплаты, предусмотренные контрактом. Он тут же был принят в другую компанию заместителем директора. Вот в этом статусе он сможет существовать и эффективно исполнять конкретные и правомочные указания своего руководителя, а не владельцев бизнеса. Ведь хотя последние и заинтересованы в успехе дела, тем не менее, их усилия, зачастую несистематические и безответственные с точки зрения закона и устава компании, только вредят.

Для консультанта в этой истории главное в том, что клиента нужно искать где-то среди владельцев. Он еще не проявил себя, а может, без внешней помощи и не проявит вообще. Просто не почувствует надвигающиеся необратимые негативные процессы в своем бизнесе.

Нельзя также исключать ситуацию, когда сам владелец «падающего» бизнеса может попросту избавиться от ненужной проблемы. Особенно если этот бизнес для него не единственный. В этом случае он может посчитать и сравнить затраты на разрешение одной проблемы и упущенную выгоду от снижения активности на других многочисленных направлениях его бизнеса.

В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, которая сложилась в одном из банков, учредившем

юридическую компанию для решения проблем вложенных капиталов.

### Из материалов по проекту «1/10» Описание исходных условий

*Деятельность компании – обычные вопросы, связанные с судебными инстанциями: иски, жалобы, определения, решения, апелляции, кассации и т. д. Но даже эти, казалось бы, очевидные вопросы профессиональной деятельности юриста требовали нетривиальных подходов для их решения в каждой конкретной ситуации. Собственные сотрудники, обычно погруженные в ворох текущих дел, зачастую не были на это способны. При принятии решения о сотрудничестве основным для консультанта было выяснить два аспекта: какую долю от общего вороха дел составляет эта проблема и способна ли фирма на партнерство с консультантом, или она хочет, чтобы консультант лишь «пришил пуговицы к уже кривому костюму». Именно так и оказалось. Никакой другой формы взаимодействия эта компания себе не представляет, а что касается самой проблемы, то это всего лишь одна из десяти, которыми занимается фирма. Понятно, что когда будет трудно, такая компания просто «сбросит» с себя эту проблему и забудет, как о дурном сне, и о ней, и о консультанте тоже.*

Итак, клиент – это собственник. Собственником может быть один человек, два, несколько или очень

большое число людей. Но консультант в качестве «собственника» может рассматривать лишь того человека, который принимает или уполномочен другими принимать стратегические решения. Не может быть клиентом акционер или инвестор, если он не ощущает на себе проблему кризиса бизнеса и если она для него не главная.

**Клиентом может быть только собственник главной проблемы – и это второе необходимое условие для начала работы по проекту.**

Клиентом может быть только собственник главной проблемы – и это второе необходимое условие для начала работы по проекту.



## Глава 2 МОМЕНТ ИСТИНЫ – СОВМЕСТНЫЙ РИСК

### КЛИЕНТ – КОНСУЛЬТАНТ. СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ

Вместе с консультантом собственник главной проблемы начинает работать в новом для себя бизнесе. Его предметом может быть: урегулирование внутри-корпоративного конфликта, разрешение интегральной, комплексной проблемы заказчика в его отношениях с государственными институтами, со средствами массовой информации, с конкурентами и с партнерами, с клиентами и наемными работниками. В этом деле любой консультант может занимать разные позиции, но только партнерская позиция приводит к успеху кризисный проект. Формирование партнерских отношений в кризисном поле – сложный многофакторный процесс. Не случайно одним из основных механизмов развития кризиса являются проблемы, идущие из сферы именно партнерских отношений. Обжегшись на молоке, дуют на воду. И хороший консультант с пониманием отнесется к трудностям клиента, к его тревогам и опасениям. Я уже сравнивал тревогу владельца гибнущего бизнеса со страхом человека, идущего к стоматологу.

*Формирование  
партнерских  
отношений в  
кризисном поле –  
сложный много-  
факторный  
процесс.*

Говорят, в стоматологической практике известны случаи летальных исходов – пациенты умирали от страха еще до какого-либо врачебного вмешательства.

Опасения клиента по поводу возможного «захвата» его родного, хоть и разваливающегося бизнеса, недоверие, связанное с преставлением о том, что консультант всего лишь «зарабатывает на нем, на его беде-проблеме деньги», – всё это является источником мощного сопротивления продуктивному процессу сотрудничества. Умение работать с этим сопротивлением – необходимое профессиональное качество кризисного консультанта.

Существуют разные механизмы преодоления подобного сопротивления, а значит, в будущем – установления необходимых партнерских отношений. Хороший доверительный кризисный консультант всегда

*Нет ничего более  
выгодного  
и в нравственном,  
и в финансовом  
плане, чем искренне  
помогать  
людям.*

стремится быть полезным с самого начала. Когда он действительно заинтересован в новом проекте и у него уже есть интересные идеи, он не будет держать информацию при себе, соглашаясь раскрыть все карты только после заключения некоего договора о сотрудничестве. Обычно он сразу проявляет продуктивную деловую активность, демонстрируя свое доброе отношение к клиенту и искреннюю заинтересованность в его успехе. Почему? Во-первых, нет ничего более выгодного и в нравственном, и в финансовом плане, чем искренне помогать людям. А во-вторых, чаще всего клиент самостоятельно не может реализовать самые лучшие предложения консультанта. Как говорится, можно дать совет, но трудно дать умение им воспользоваться!

Итак, одним из основных умений кризисного консультанта является способность почувствовать саму возможность установить партнерские отношения с потенциальным клиентом. Это третье важнейшее условие начала любого кризисного проекта.

Превращению этой возможности в реальность взаимодействия способствуют устойчивые качества поведения консультанта. В начальной фазе рабочего общения особое значение имеет процесс выслушивания клиента. Умение выслушивать клиента, не критикуя и не оценивая его действия, – это азы любой консультативной практики. Из специальных личностных качеств для успешного консультанта важно умение точно идентифицировать эмоциональное состояние клиента и способность к сопереживанию, эмпатии.

Безусловно, консультант должен обладать высоким коммуникативным потенциалом. Однако от него невозможно требовать умения устанавливать продуктивные и комфортные отношения вообще с любым человеком. В соционике, специальной науке о человеческом взаимодействии, утверждается, что для каждого типа личности существует дополнительно противоположный тип, получивший название «конфликтер». Взаимодействие с человеком именно этого типа всегда будет вызывать напряжение и конфликты. Речь идет о тех редких случаях, когда люди, вступающие во взаимодействие, оказываются абсолютно несовместимыми и не вызывают друг в друге никаких реакций, кроме раздражения и неприязни. Поэтому, если несмотря на прилагаемые усилия отношения не складываются, то имеет смысл расстаться, причем до того, как разгорится конфликт.

В подобной ситуации консультанту невозможно действовать сообразно его представлениям о заботливом доверенном советнике. Нет таких мотивов, которые могли бы заставить его работать с неприятным ему человеком и быть полезным ему, преданным и искренним. Это короткие отноше-

*Третье условие –  
почувствовать  
саму возможность  
установить партнерские  
отношения с потенциальным  
клиентом.*

*Нет таких мотивов,  
которые могли бы заставить  
его работать с неприятным ему  
человеком и быть полезным ему,  
преданным и искренним.*

ния. Они даже могут стать короче, чем того требует проект. Консультант сам ухудшает результат, пытаясь работать на тех клиентов, которые понимают, что ему это не нравится. Ущерб от такого общения будет значительно выше вознаграждения. Невозможно даже подобрать денежный эквивалент пережитому стрессу и надолго испорченному настроению.

Вместе с тем, человек, с которым невозможно поладить одному консультанту, возможно будет идеальным клиентом для другого. Консультант проявит известную дальновидность, отпустив перспективного, как еще недавно казалось, клиента; он сохранит крепкие нервы и безупречную репутацию.

Кризисное консультирование обеспечивается процессом тесного взаимодействия с клиентом, обязательными совместными обсуждениями и совместной ответственностью за принятые решения и их реализацию. Важно отметить, что кризисная работа никоим образом не совпадает с текущей деятельностью менеджеров и организацией производственного процесса. Более того, конкретный производственный процесс чаще всего вообще не связан с внедрением инноваций в менеджмент. На время разработки и реализации проекта по преодолению кризиса носитель проекта (обычно это главный менеджер) должен максимально передать текущие дела заместителю. Носитель про-

*Сам кризисный проект всегда носит вероятностный характер.*

екта и собственник главной проблемы максимум своего времени посвящают общению с консультантом. Это отнюдь не преувеличение и не желание превысить значимость кризисного консультанта. Просто не стоит забывать, что вопросы решаются стратегические, базовые, основные для клиента как личности и как владельца бизнеса.

Все вышеперечисленные условия абсолютно необходимы для начала работы над проектом. Сам кризисный проект всегда носит вероятностный характер.

Несоблюдение необходимых условий сводит эту вероятность к нулю. Весь опыт пятнадцати лет работы с различными клиентами позволяет нам заявлять это столь категорично. Нарушение или отсутствие одного из названных выше условий буквально запрещает консультанту начинать кризисный проект.

Безусловно, в столь сложном процессе не может существовать фиксированной точки отсчета. Феномен начала проекта имеет не менее сложную структуру, чем необходимые для него партнерские отношения. И то и другое – одновременно и процесс, и результат. Основные критерии находятся в сфере субъективного и не могут быть отчетливо формализованы. Момент истины обязательно проявится в согласованном чувстве совместного риска клиента и консультанта. Но его возникновение должно быть подготовлено предварительной, иногда объемной работой консультанта в качестве исследователя имеющихся конфликтов и возможных форм помощи и инвестирования. Возможно, реализация проекта потребует включения в структуру носителей проекта новых участников – это дополнительный риск для консультанта, требующий точной оценки.

Для клиента начало работы над кризисным проектом – это начало нового партнерства. Психологически это весьма непростая задача. Невозможно предложить универсальный алгоритм партнерского взаимодействия. На начальных этапах сотрудничества нет иных показателей эффективности работы консультанта, кроме субъективных чувств его клиента. В конечном счете общую оценку деятельности консультанта даст клиент, и во многом она будет зависеть от его субъективного восприятия ситуации, от его эмоционального состояния, от личного отношения к консультанту. Недовольный, обеспокоенный или враждебно настроенный клиент не увидит позитивных изменений или

*Момент истины обязательно проявится в согласованном чувстве совместного риска клиента и консультанта.*

припишет их иным обстоятельствам. Опыт показывает, что лучшим и наиболее предпочтительным вариантом сотрудничества является тот, в результате которого у клиента создается отчетливое представление, что решение проблем было достигнуто не только с его участием, но и с преимущественным значением его собственных идей, что его слово было решающим.

## ВНЕШНИЙ КРИЗИСНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Итак, как говорится, процесс пошел! Проблемы клиента пусть медленно, но верно превращаются в проект. В организации, переживающей кризис, появилось новое лицо. Обычно его представляют внешним кризисным консультантом. Каков его статус и обязанности?

Во-первых, он не занимает никакой управленческой должности. При этом сам он подчиненным не является и не имеет в подчинении ни одного человека. Он не входит с правом голоса ни в один из органов управления, не приравнивается по статусу ни к одному из действующих функционеров.

Во-вторых, у него отсутствуют какие-либо полномочия. Он не вправе давать кому-либо поручения, чем-либо распоряжаться, да и вообще самостоятельно предпринимать какие-либо действия.

В-третьих, все его разработки, замечания и выводы носят лишь рекомендательный характер, т. е. могут быть приняты, реализованы частично, а могут быть и отклонены.

В-четвертых, он сам никогда не занимается практическим воплощением собственных идей и даже не назначает для этого исполнителей. Этот вопрос решается по усмотрению клиента.

В-пятых, сам консультант не подчинен никому, даже первому лицу организации клиента. Никто не вправе давать ему задания и пользоваться его услугами, кроме тех, кто конкретно обозначен в контракте.

Основной задачей консультанта на данном этапе является анализ проблемы и разработка стратегии проекта. Он проводит системный анализ всего проблемного поля и определяет, что нуж-

*Он проводит системный анализ всего проблемного поля и определяет, что нужно инвестировать в проект: деньги, кадры, отношения...*

но инвестировать в проект: деньги, кадры, отношения... Из его компетенции исключено все, что касается реализации проекта. Если его практические рекомендации не выполняются в полном объеме и в указанные им сроки, консультант не может гарантировать успешное завершение начатого им дела. Более того, он вообще вправе аннулировать контакт, если клиент *существенно* нарушит положения контракта или такие-то его пункты, а также если вдруг «*всплывут*» сведения, показывающие с разумной вероятностью, что проект невозможно реализовать. Иначе говоря, на нем не лежит ответственность за техническое выполнение антикризисных мероприятий. В рамках контракта консультант не берёт на себя и впоследствии не может нести ответственность за какие-либо обязательства по любым расходам, компенсациям, вознаграждениям или претензиям третьих лиц. При этом заказчик согласен возмещать консультанту в полном объёме любые подобные расходы, кроме случаев, если суд правомочной юрисдикции, чьё решение не подлежит оспариванию, найдёт, что эти расходы вызваны грубой халатностью или умышленными действиями консультанта.

Вот так! Примерно в таких тонах пишут свои контракты с клиентом некоторые, весьма уважаемые консалтинговые компании. Подробно расписывается, какие по статусу специалисты будут задействованы, на сколько часов и сколько стоит их один час, а также за что они не отвечают, если... – и дальше идет перечисление на двух листах. Справедливости ради, нужно сказать, что эта практика консультирования многолетним опытом проверена на Западе.

Кризис – это совсем другое. Здесь обязательно нужен результат. Консультанту придется убеждать клиента в необходимости принятия рекомендаций, в том числе и по кандидатурам для их исполнения. Ему потребуется много выдержки, чтобы урегулировать не-

удачные контакты клиента и, в случае необходимости, убедить в несостоятельности привлекаемых им высокочастотных специалистов. И тот и другие – яркие личности, но, как правило, они еще не готовы взаимодействовать. Понадобится создать более комфортные условия, упростить понимание, облегчить взаимодействие, стать партнерами и единомышленниками. Это прямая обязанность кризисного доверительного консультанта.

«Изменения – это суть консалтинговых проектов, и консультанту по вопросам управления отводится ключевая роль в процессе осуществления этих изменений» (К. Макхем).

Работа кризисного доверительного консультанта отличается полной персональной ориентированностью. При отсутствии других партнеров по проекту он, как правило, работает с ключевым лицом – руководителем или собственником организации (более сложный, но и более реальный вариант, требующий участия нескольких партнеров, будет рассмотрен позднее). В случае временного отсутствия первого лица его роль по отношению к консультанту обычно не переходит к заместителю или исполняющему его обязанности. В то же время, не имея никаких официальных полномочий, но используя свою независимость, а прежде всего, доверительный характер взаимодействия с собственником главной проблемы, консультант оказывается способным влиять на ситуацию и на руководителя в гораздо большей степени, чем его привычное окружение.

*Изменения – это суть консалтинговых проектов, и консультанту по вопросам управления отводится ключевая роль в процессе осуществления этих изменений*

## ЕСТЬ КОНТАКТ!

*Раскрыл всю душу  
В разговоре...  
Но показалось мне,  
Я что-то потерял,  
И я от друга поспешил уйти.*

И. Такубоку

Доброжелательные доверительные отношения – это краеугольный камень в основании созидания и успеха. Когда между людьми нет взаимного доверия и симпатии, они не станут строить перспективы, вкладывать капиталы, добросовестно и с интересом работать на благо общего дела.

Найти квалифицированного специалиста, который покажет, где и что у вас устроено не так, в общем-то, довольно просто – достаточно обратиться в хорошую консалтинговую фирму. Гораздо труднее найти человека, с которым действительно хочется работать, кото-

*...труднее найти человека, с которым действительно хочется работать, которому можно доверить свою главную проблему и с которым можно быть самим собой.*

рому можно доверить свою главную проблему и с которым можно быть самим собой.

В обычной консалтинговой практике, чем заметнее и влиятельнее консультант-специалист, тем дальше уходит на второй план консультант-человек. От специалиста ожидают квалифицированных действий, от человека – понимания и искренности, а значит, возможности чувствовать по отношению к нему доверие. В кризисном проекте доверие оказывается решающим фактором.

Более того, именно здесь оно бывает максимальным. Как писал великий средневековый философ Френсис Бэкон, «величайшая степень доверия, которая только может быть между людьми, – это доверие между дающим и принимающим совет».

Основной критерий для клиента – состояние его бизнеса. Если удастся в короткие сроки вывести бизнес из-под удара, или же предложить ясный план действий, доверие к консультанту как к профессионалу резко возрастает. И здесь техническое мастерство открывает огромные возможности. Вместе с тем, со всей уверенностью можно утверждать, что для клиента, чей бизнес находится в опасности, эмоциональный фактор будет играть не меньшую роль, а скорее всего, будет превалировать над рациональным выбором.

Известно, что есть люди располагающие и не располагающие к доверию, так же как есть люди доверчивые и подозрительные. Считается, что подобные характеристики – довольно устойчивые черты характера. Занятие бизнесом обычно не слишком способствует развитию доверительных отношений и укреплению доверчивости как личностной черты. В частных разговорах бизнес-клубов и в «сериальных» версиях деловой жизни на телевизионных экранах одно из самых популярных слов – «кидок». Это слово уже прочно вошло в обычный лексикон повседневной жизни. И все же, как это ни парадоксально, именно для бизнесмена проблема доверия жизненно важна. Ибо невозможен бизнес без риска.

А риск и доверие – две стороны одной медали. Способность рискнуть – это способность довериться.

Почему же выстраивание отношений доверия принципиально важно для работы над кризисным проектом? Главных причин по крайней мере две. Первая связана с объективными факторами. Кризис – состояние дезорганизации, а значит, нарушены и системы контроля. При создании антикризисного проекта, как в начале любого нового бизнеса, тщательный учет

*Величайшая степень доверия, которая только может быть между людьми, – это доверие между дающим и принимающим совет.*

*А риск и доверие – две стороны одной медали. Способность рискнуть – это способность довериться.*

всех рисков невозможен, особенно в «авральном» варианте.

Другая причина сложнее и, по сути, важнее. Нет нужды описывать состояние человека на тонущем корабле, даже если он еще в смокинге. Но кризисный проект, как изобретательство, – исключительно творческий процесс. Чтобы появилась возможность творчества, нужны особые условия, как внутренние, так и внешние. Перефразируя слова мудрейшего Аль Газали, можно сказать: «Консалтинг должен проходить в правильном месте, в правильное время и в правильном обществе». Особенно кризисный консалтинг, и тем паче – кризисный проект.

Мы часто слышим об удачливом бизнесмене снисходительно-завистливое: «просто оказался в нужном месте в нужное время...». В этих словах – мистика бизнеса. Мы знаем: в эти «места» пропусков не выдают или выдают в каком-то ином измерении.

В словах о «правильном» (нужном) месте, времени и обществе отражается не мистика консалтинга, но мастерство консультанта. Профессионал в области кризисного консультирования хорошо осознает важность первичной, а значит, базовой структуры отношений. Отлично понимает принципиальное значение

*Способность  
вызывать доверие  
– отличительное  
качество консуль-  
танта.*

отношений доверия. И главное – умеет их создавать. Способность вызывать доверие – отличительное качество консультанта. Это не какой-то особый дар свыше. Это один из множества навыков, которыми человек овладевает в течение жизни. Если, конечно, он стремится к этому. Как и все другие умения,

формирование этого навыка требует определенных знаний, желаний, усилий. Вообще, проблема доверия – одна из самых востребованных в практической психологии.

Порой бывает достаточно одного обстоятельного предметного разговора, и человек как бы «прозревает» и видит ситуацию совершенно с другой стороны. Он видит то, чего раньше не замечал, многие неясные до этого детали становятся доступными и понятными. Механизмов такого «чудесного» прозрения множество, но самый простой заключается в том, что, рассказывая что-то другому человеку, мы уже изменяем свое видение ситуации, чтобы сделать её понятной другому. Но этого недостаточно. Каждый консультант знает, как нужно себя вести, вернее, каким нужно быть, чтобы возникла та особая атмосфера понимания и доверия, которая часто называется просто контактом.

Беседуя с консультантом, клиент безошибочно чувствует, понимают его или нет. Для клиента сам факт необходимости взаимодействия с консультантом всегда связан с обеспокоенностью и тревогой. На начальном этапе сотрудничества у клиента обязательно возникает болезненное ощущение, что он вверяет свою судьбу в чужие руки. Эти эмоции усиливаются, как только клиент начинает наблюдать за работой консультанта. Он чувствует себя недостаточно прозорливым, менее компетентным. А это ощущение не из приятных. И уж конечно, человек не будет симпатизировать или доверять тому, кто заставляет его нервничать, пугая озабоченным видом, сложными непонятными терминами и критическими суждениями. Умение хорошо слушать – первое золотое умение консультанта. Второе – помогать клиенту мыслить и говорить. Ведь осознать проблему и даже просто сказать о ней вслух – значит взять ее под контроль.

*Умение хорошо  
слушать – первое  
золотое умение  
консультанта.*

## ЕЩЕ РАЗ О ПРОБЛЕМЕ ДОВЕРИЯ

*Трюк зарабатывания  
доверия состоит в том,  
чтобы избежать всех трюков.*

Дж. Вайнберг

У клиентов нередко могут появляться опасения, что консультант недостаточно профессионален, некорректен, или чересчур корыстен. У некоторых людей подобные опасения трансформированы в убеждения. И с такими клиентами построить хорошие отношения бывает очень сложно. Но, как говорится, чем сложнее задача, тем она почетней. Чтобы преодолеть подобные барьеры, консультанту приходится действовать по принципу: прежде чем что-то получить, необходимо сначала что-то отдать.

«Но ведь уже и так достаточно отдано!» – стонет внутренне консультант. Были потрачены годы на приобретение знаний, необходимой квалификации, установлено столько необходимых связей, прочитано

столько книг, столько было успешных проектов! Но все это может не иметь никакого веса по сравнению с одним, казалось бы, незначительным на фоне всех прочих, умением – заставить клиента поверить в вас. Если нет доверия – все остальное, по большому счету, не имеет ценности, потому что не будет настоящей возможности использовать свои знания и опыт.

Если, беседуя с потенциальным клиентом, консультант много времени уделяет своей персоне, клиент потеряет к нему всякий интерес. Чем больше консультант говорит о себе, тем меньше думает о клиенте. Клиенты знают это наверняка. Однако стоит проявить искреннюю заботу о ком-то, и она

*Профессионал  
отличается от  
хорошего специа-  
листа в первую  
очередь тем, что  
забота о клиенте  
входит в систему  
его ценностей.*

не ускользнет от внимания. Любая мелочь может оказаться решающей.

Профессионал отличается от хорошего специалиста в первую очередь тем, что забота о клиенте входит в систему его ценностей. Таково его видение собственного дела. Он использует все имеющиеся шансы, чтобы продемонстрировать клиенту свое доброе отношение и желание помочь ему в решении проблем.

Кому-то покажется, что речь идет скорее о манипуляции, неискренности, стремлении скорее выглядеть заботливым, чем быть им.

Быть или не быть, быть или казаться – извечная проблема. И каждый сам решает её для себя.

О гораздо более тонкой грани этой проблемы сказал Карл Роджерс. Главным механизмом и условием помощи он считал понимание клиента. И конечно, столкнулся с непростым вопросом: «А как Вы понимаете, что понимаете?». Роджерс был выдающимся ученым, и над его ответом следует задуматься. Он ответил: «Желания понять – достаточно!». Искренняя заинтересованность всегда ощущается другим человеком. Никогда кризисное консультирование не выглядит похожим на общение учителя с нерадивым учеником, которому указывают на ошибки, дают неудовлетворительную оценку его действиям, говорят, каким должно быть правильное решение и советуют впредь быть более осмотрительным и дальновидным.

«Каждый консультант знает, что его клиенты – его учителя, и что он живет за счет их знаний. Консультант не образованнее. Просто он видел больше» (Д. Майстер и др.). Он не предлагает готовые решения, хотя для него это наиболее простой путь, а создает условия для того, чтобы клиент, выбирая из всех возможных вариантов, в конце концов предпочел самый верный и наиболее приемлемый в сложившейся

*Никогда кризисное  
консультирование  
не выглядит  
похожим на обще-  
ние учителя  
с нерадивым  
учеником.*

*Консультант видит положительные качества и наиболее сильные стороны характера клиента и, образно говоря, активирует их и заставляет работать.*

обстановке. Консультант не спешит ответить на возникшие вопросы, размышляя вместе с клиентом, взвешивая «за» и «против», прорисовывая незаметные ранее штрихи. Он готов терпеливо разъяснять, даже если считает, что выбор очевиден. Он выбирает путь в зависимости от своих представлений о том, какими знаниями обладает его подопечный, как он настроен, к какому стилю обучения он готов. Профессионал не оперирует сиюминутными задачами. Он заботится о том, что будет с клиентом и его бизнесом завтра, через год, десять лет. Более того, как мудрый учитель, он будет находить для каждого клиента особый подход, выбирая наиболее действенные способы влияния. Консультант видит положительные качества и наиболее сильные стороны характера клиента и, образно говоря, активирует их и заставляет работать.

## ФОРМУЛА ПРОЕКТА

Однако вернемся к потенциальному клиенту, который, несмотря на все трудности характера, обратился к консультанту. Он собственник главной проблемы и готов к партнерским отношениям с консультантом в проекте. Они вместе определили суть проекта, т. е. обозначили его формулу.

По ходу дела формула проекта может меняться, но всякий раз она непременно должна быть обозначена. Могут произойти непредвиденные события и обнаружиться новые факты, которые потребуют пересмотра первоначального определения целей, задач, ролей консультанта и клиента. Настаивать на том, чтобы участники проекта придерживались изначально сформулированных задач в чрезвычайно динамичных условиях кризиса, по меньшей мере неразумно.

Крайне важными являются систематическое уточнение и, при необходимости, корректировка формулы проекта. Только единое понимание цели и четкая иерархия задач создадут достаточную позитивную энергетику для проектной работы.

Говоря о целях проекта, хотим подчеркнуть один аспект, часто выпадающий из зоны внимания. Если речь идет о положительном завершении проекта, это вовсе не значит, что организация стала лучше работать в результате, скажем, ее реанимации. Преодоление кризиса производства или повышение эффективности – это узкое понимание позитивного результата. Жизнь гораздо разнообразнее. Иногда требуется эффективная ликвидация предприятия или оптимальное банкротство, возврат инвестиций (проект «Инвестор»), формирование эффективной системы управления или легитимный перехват и удержание

*По ходу дела формула проекта может меняться, но всякий раз она непременно должна быть обозначена.*

управления (проект «Перехват»). Таких вариантов множество. В качестве примеров приведем случаи, достаточно редкие по своему характеру.

### **Из материалов по проекту «Перехват» Анализ кризисной ситуации**

*...На протяжении ряда лет банком руководил владелец 16% его акций. 75% акций находились в руках государства и его предприятий. Используя незаинтересованность государственных предприятий в управлении коммерческим банком, президент банка неоднократно превышал свои полномочия, допускал неправомерные действия и т. д. В определенный момент его интересы вошли в конфликт с интересами держателей основного пакета акций.*

*В подобных случаях достаточно было бы провести собрание акционеров, сменить прежнее руководство, перенацелить денежные потоки, сделать управление эффективным, а финансовые потоки прозрачными. Однако сместить руководителя банка очень непросто. У него и его окружения есть много возможностей сопротивляться такому намерению. В данном проекте руководство банка пошло на недопустимые с точки зрения морали и закона действия, которые, однако, было бы крайне сложно оспорить в судебном порядке. В частности, без разрешения совета директоров были выписаны векселя, предъявление которых стоило бы лишения лицензии и банкротства. Ситуация осложнялась тем, что новый руководитель банка, избранный акционерами, согласно инструкции Центрального Банка России, некоторое время не имел права финансовой подписи. Бывший руководитель, освобожденный от должности решением собрания акционеров, формально продолжил свою деятельность на посту президента и добился восстановления в должности через суд. Сложилась ситуация двоевластия: с одной стороны, новый президент права подписи еще не имел и ждал соответствующего решения Центрального Банка, с другой –*

*действовали доверенности, выданные бывшим президентом его заместителям, которые в соответствии с этими доверенностями имели право финансовой подписи.*

Формула такого проекта – легитимный перехват управления и удержание его в течение определенного времени при отсутствии права финансовой подписи и при предъявлении векселей, обеспечивающих банкротство банка. Главным здесь было выиграть время. Новый руководитель должен был успеть получить право подписи, а правоохранительные органы предпринять меры против незаконно выданных векселей, опережая однозначные в таких случаях решения арбитражных судов о незамедлительном их погашении.

### **Из материалов по проекту «Инвестор» Анализ кризисной ситуации**

*Крупное промышленное объединение. Потенциальным клиентом выступило лицо, которое в установленном порядке инвестировало собственные средства в развитие конкретного направления работы этого объединения. Возврат средств инвестору был возможен в случае выполнения обязательств по договору со стороны предприятия и в случае участия инвестора в самом процессе развития конкретной технологии. При этом изменения в управлении, смена директора, предбанкротное состояние предприятия затрудняли выполнение инвестиционного договора. Объективно процесс реализации договора застопорился. В системе предприятие-инвестор имел место очевидный кризис. Для инвестора он носил интегральный характер.*

В этом случае формула проекта была обозначена как «обеспечение условий для реализации инвестиционного договора».

Содержанием проекта явилось:

- замедление и регулирование общего процесса банкротства;
- обеспечение избрания лояльного инвестору генерального директора – по сути, носителя проекта;
- выделение из слабеющего крупного предприятия прибыльных центров, включая инвестируемые технологии.

В результате удачно осуществленного проекта клиент-инвестор получил легальный возврат средств, несмотря на предбанкротное состояние предприятия.

## «СТОИМОСТЬ» УСПЕХА

Конечно, можно не втягивать клиента в новую для него систему отношений, во все этапы начала проекта и последующих антикризисных мероприятий. Можно, что называется, советовать за деньги. Если кризис налицо, клиент просит о помощи, готов всячески способствовать, но не может изменить своего мировоззрения, своих правил и принципов, не способен работать с консультантом, как со своим партнером, тогда что же остается? В таких случаях консультант либо уходит, либо просто дает «холодные» советы «за деньги», показывает пути, разъясняет технологию реализации этих советов. Но это, увы, уже практически никак не связано с результатом. Хотя бы потому, что полученные советы наверняка не будут реализованы. Ведь работать в кризисе – это не значит создать специальный отдел, который все изменит. Как, например, не повысит качества продукции введение должности заместителя по качеству, особенно если продукция высокотехнологичная. Качество такой продукции или услуги, как известно, – один из наиболее интегральных показателей работы предприятия в целом. Оно зависит практически от всего, начиная от культуры организации и заканчивая организационной культурой.

Во всех подобных случаях консультант рискует своей репутацией. Даже если он делает это за большие деньги, стоит ли рисковать? В бизнесе под названием «кризисный консалтинг» репутация – основной капитал. Доверительное кризисное консультирование – это особый вид услуг, не терпящий огласки. Об этом знают не из рекламы, не из газет, а только из первых рук.

*Работать в кризисе – это не значит создать специальный отдел, который все изменит.*

*Доверительное кризисное консультирование – это особый вид услуг, не терпящий огласки.*

Отрицательный результат по начавшемуся проекту – это сокрушительный удар по имиджу консультанта.

Очень трудной проблемой складывающихся партнерских отношений может стать вопрос об оплате услуг консультанта. Сколько анекдотов на эту тему сложено – вспомните про те же «часы»! Книг, посвященных именно кризисному консалтингу, и так мало, еще реже там обсуждаются вопросы вознаграждения. А если, по логике, это необходимо, то тема обозначается скромно – «дорого». Насколько дорого? Или дорого именно для этого клиента, а для какого-нибудь другого – это дешево?

Да, конечно, знающий себе цену специалист не возьмется за дело, спасая сомнительную контору за мизерный гонорар. Естественно, он предпочтет сотрудничать с солидной фирмой, которая по достоинству вознаградит его за редкие умения. Но главное здесь – правильно расставить акценты. Вполне возможно, что профессионал будет думать и о собственном имидже, и о прибыли, но пусть это до поры останется в стороне, поскольку при успехе это все равно состоится. Деньги – не самоцель для консультанта. Приоритетом является само дело, которому он предан, положительный результат и принципиальная возможность систематического зарождения проектов. Точно так же, как для высококлассного хирурга

*Успех и деньги  
приходят к тому,  
кто не ставит их  
первоочередной  
целью.*

главное – не деньги и не признание, а жизнь и здоровье конкретного человека, лежащего на операционном столе. А деньги обязательно появятся. Успех и деньги приходят к тому, кто не ставит их первоочередной целью.

Проблема оплаты, возможно, ярче и понятней раскроет необходимость партнерских отношений в кризисном проекте. Рассмотрим ряд ситуаций, для того чтобы попытаться обозначить подходы, применяемые к формированию формул возможного вознаграждения.

В жизни иногда встречаются предельные, а потому простые варианты. Например, «нулевой» вариант – «Поезд ушел», то есть клиент уже все потерял, и он в этом уверен. Значит, речь может идти только о создании нового бизнеса или о возврате, не сохранении, а именно возврате части старого. Здесь проблема партнерства становится прозрачной. Новый бизнес – это новый бизнес, со всеми сопутствующими ему проблемами и своими партнерами. Чаще всего он не связан со специалистами по кризису. Что касается возврата утраченной части бизнеса, то нужно сразу подчеркнуть, что работа только на акционерном, арбитражном или правоохранительном поле зачастую не дает желаемого результата. Во-первых, никто из участников конфликта не сможет вести конструктивные переговоры. У всех эмоции уже давно купируют любые мысли. Права такого акционера на собрании уже нереальны. Они будут априорно «зашунтированы» новыми владельцами. Судебные инстанции с их медлительностью и процедурной обстоятельностью не поспеют со своими определениями за вновь и вновь создаваемыми компаниями, куда все дальше и дальше будут уходить активы. Правоохранительные органы начнут работать, только если есть криминал. А уж если они начнут, то возратить что-то вряд ли получится. Более того, как это часто и справедливо бывает, «достанется» обоим сторонам.

Получив «удовольствие» от участия во всех этих «индустриальных» процессах, бизнесмен начинает понимать, что нужна тонкая, «ручная» работа. Так постепенно, не сразу, на кризисной «поляне» появляются специалисты по кризису. Не могу однозначно сказать почему (в этом деле все важно), но они сдвинут процесс с мертвой точки, повернут его вспять и «убедят» противную сторону в необходимости торжества справедливости. Наверное, они это сделают с помощью спокойной, но неоспоримой силы логики и

убеждения, а также используя богатый арсенал средств и методов работы в кризисных ситуациях. Но что вернется клиенту? В каком виде? Деньги, часть бизнеса или часть его активов? Ясно, что это нечто меньшее, чем было изначально. Ведь бесплатных ошибок не бывает. В этой неопределенности и кроется основная часть вознаграждения. Когда и как ее получить или не получать вовсе, или стать участником возвращенного бизнеса? Это зависит от множества условий, связанных с конкретным клиентом, кризисным проектом и всеми его участниками.

Несколько сложнее выглядит частный случай такой предельной ситуации. У клиента есть чувство, что еще «можно все вернуть». С мыслями об «остатках былой роскоши» он мечется между разными «советчиками», расходует свой последний ресурс на «самых лучших» юристов, «самых умных» консультантов, или даже на «самых сильных» экстрасенсов. У Эриха Фромма есть очень понятный образ «неопытного шахматиста», который думает и потеет над очередным ходом. Всем другим, опытным, видно — «в любом случае, через три хода мат». Партия уже проиграна, но неопытному этого не видно, он искренне думает, что еще может победить и свободно передвигает фигуры... Нужно дать время и помочь такому клиенту расстаться с иллюзией.

В процессе бизнес-потерь, как и многих других, существует так называемая «точка возврата», пройдя которую обратно не вернуться. В авиации такая точка определяется легко: еще столько-то километров — и самолет не сможет вернуться на родной аэродром без дозаправки! Кризис конкретного бизнеса можно сравнить с этой точкой. Без внешней дозаправки бизнес разобьется или вынужден будет «сесть» на чужой аэродром. Кризисный проект часто выполняет именно эту функцию — дозаправки. Правда, топливо для каждого случая разное, да и в результате такой «до-

завправки» самолет не всегда остается самолетом. Он может превратиться в теплоход, в ракету или просто в деньги. Что ж, кризисный проект — архитектурное дело!

Наиболее частый вариант можно назвать так: «Успеть в последний вагон». Еще немного — и кризис раздавит или отнимет часть бизнеса клиента. Крупная и известная консалтинговая компания не может себе позволить осуществление такого кризисного проекта. Очень большой риск неудачи. Тогда включается в работу целая система мелких, может быть, дочерних компаний, связанных с ней своеобразными договорами-поручениями. Последняя из них определит, чего нужно достичь, сколько денег это потребует и, если повезет, обозначит примерные сроки. Потом она долго и ежемесячно будет получать половину от этой суммы. Разумеется, ее хватит на погашение понесенных компанией затрат. Вторую половину и приличный бонус она получит потом, после реализации проекта. Никакого риска! Если консалтинговой компании нравится такой кризисный бизнес, она попросит в нем некую небольшую долю. Одно «но»! Это возможно только при достижении пусть сложной, но очень конкретной цели: поиск инвестора или партнера, осуществление реструктуризации предприятия или возврат актива с помощью суда и т. п. Хорошо, если в интегральном кризисе конкретного бизнеса кто-то ответственно определил, что эта цель сегодня главная, определяющая для его сохранения. Интересно, кто же это? Однако даже если это так, все может погубить часто включаемая технология работы «спецов» из местной консалтинговой фирмы, прошедших обучение в известных западных компаниях. Там специалиста по финансам или экономике обучают навыкам профессии, но этику работы и культуру взаимоотношений с клиентом можно постигнуть только с годами и только с опытом.

*В процессе бизнес-потерь, как и многих других, существует так называемая «точка возврата», пройдя которую обратно не вернуться.*

Основные положения контракта с клиентом на выполнение таких или подобных дел мы уже выделили в этой главе. Ответственность за принятие решений – всегда на клиенте. Право аннулировать контракт практически по любому поводу – всегда у консультанта. Он не хочет брать на себя хотя бы малую часть риска. В этом заключается обычное консультирование!

Кризисный проект, как уже не раз подчеркивалось, предусматривает нечто другое. Нужен совместный выход из проблемы. Здесь понятие «успеть в послед-

*Важно только не перепутать «кризисный завод» с «фабрикой» по выводу завода из кризиса.*

дний вагон» связано с последним вагоном «уходящего» от клиента бизнеса. Никто не собирается «входить» в структуру самого предприятия и ассимилироваться с ним, делить его на части и реанимировать. Все это чаще всего готовится и делается почти независимо от него (предприятия), в новой, совместной с клиентом, венчурной бизнес-

структуре. Причем она может быть как реальной, так и виртуальной. Но риск неудачи – на ней или на ее партнерах. Действительно, не обязательно учреждать специальную компанию на паях с клиентом. Ведь в ее активах только ноу-хау и информация о том, что происходит внутри бизнеса и как вывести его из кризиса. Достаточно осознать и согласиться с началом партнерских отношений того, кто в беде, с теми, кто помогает. Затем нужно сделать эту «фабрику помощи» доходной, то есть успешно завершить кризисный проект, общее дело партнеров. Это и есть совместный риск. Важно только не перепутать «кризисное предприятие» с «фабрикой» по выводу его из кризиса.

Рис. 3. Икебана кризисного проекта. Формирование оптимальной архитектуры отношений участников кризисного проекта с учетом личностных и профессиональных особенностей каждого. Разработка и внедрение инноваций в управление.

Рисунок пантомимы. 5–6 человек, один обнимает второго с радостью на лице, третий с лицом самого умного отталкивает четвертого, что-то несущего на плече с обидой на лице, пятый пытается поймать то, что уронил четвертый, шестой находится сбоку и что-то с самозабвением вытягивает (вероятно, всю эту пантомиму – картину проекта – в сторону весеннего цветка). Лица – ярко. Позы однозначные. Остальное фон – пастельные тона или осень кризиса.

## Глава 3 ИКЕБАНА КРИЗИСНОГО ПРОЕКТА

### ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИХ УПРАВЛЕНИЯ

Для управления неизвестным бесполезно использовать традиционные методы, основанные на тщательном планировании и точных процессах. Этот подход в кризисных проектах не работает. Необходимо принять высокую неопределенность как норму, научиться существовать в ней, зная совершенно точно только одно: в этом «болоте» нет ни единой кочки, на которую можно было бы опереться.

В кризисе новые вводные поступают гораздо быстрее, чем происходит сама процедура планирования антикризисных процессов. При этом окружение самого проекта, настроения его участников, реализуемые ими процессы, моменты проявления давно «заложенных» проблем упрямо продолжают быть хаотичными, непредсказуемыми и случайным образом меняющимися.

При таком «комфорте» на вес золота ценятся инновации, а порождающее тревогу аморфное окружение становится нормой жизни. Инновации для экстремальных проектов – это не создание новых технологий, передовых продуктов

*В кризисе  
новые вводные  
поступают гораз-  
до быстрее, чем  
происходит сама  
процедура плани-  
рования антикри-  
зисных процессов.*

и услуг. Здесь в первую очередь требуется создание инновационных процессов и методов управления самим проектом, в результате применения которых появляются передовые продукты и услуги.

Так что же такое «кризисный проект»? И что здесь является объектом управления?

Начнем с того, что настоящий руководитель отличается в первую очередь тем, что он не подменяет других участников проекта. Если руководитель не соблю-

*...в первую очередь требуется создание инновационных процессов и методов управления самим проектом, в результате применения которых появляются передовые продукты и услуги.*

дает этого правила, то чаще всего он или ничем не руководит, или руководимая им организация гибнет. Чтобы найти то самое общее, что неподвластно другим участникам проекта, но является основным объектом управления для руководителя, придется обратиться за помощью к науке, изучающей самые общие понятия.

Давно известно, что природа предметов проявляется в их многообразных отношениях. Познавать эти отношения – значит так или иначе познавать природу предметов.

Однако в данном случае категория «отношения» используется как нечто единое и нерасчлененное, что, несомненно, снижает ее утилитарные свойства при познании различных процессов или объектов. С онтологической точки зрения можно, конечно, сказать, что мир есть совокупность отношений. Но только отношений, взятых во всех их аспектах. В нашем случае такие целостные отношения – это общая информационно-энергетическая и эмоциональная картина проекта. Она включает в свой состав как отдельные элементы: участников, процессы, продукты процессов или проект в целом, так и отношения между ними. Это значит, что при одновременном взаимодействии всех выше перечисленных элементов проекта раскрываются те их стороны и свойства, которые не могут быть получены как ни в одном из отдельных элементов (например,

один из участников проекта или один из продуктов его деятельности), так и ни в одной их линейной комбинации. Здесь налицо своеобразный «групповой» или «кооперативный» эффект.

Кризисный проект именно так и устроен. Это – сложная структура. Она включает в себя множество элементов: партнеров и просто участников, конкурентов и явных противников, заказчиков и инвесторов, создаваемые ими ситуации, продукты, услуги и противодействия или препятствия различного характера. Более того, их взаимоотношения представляют собой сложную паутину общения, постоянно изменяющуюся под воздействием любой новой информации. И хотя руководитель видит всю эту «икебану» в целом, его основной задачей является управление только психологической, информационной и энергетической средой проекта. Конкретные же процессы, переговоры, создаваемые продукты и услуги – компетенция других участников.

Управление кризисным проектом – это целостный процесс. Он представляет собой совокупность трех важнейших составляющих.

Первое: формирование многократно меняющихся оптимальных конструкций взаимоотношений участников проекта с учетом их индивидуальных особенностей.

Второе: выявление возникающих отклонений в сконструированной архитектуре взаимоотношений участников проекта.

И третье: своевременная коррекция этих отклонений, направление потоков мыслей, эмоций и отношений участников проекта на достижение конечного результата.

Если доверительный кризисный консультант способен на такое, то он и есть руководитель кризисного

*Первое: формирование многократно меняющихся оптимальных конструкций взаимоотношений участников проекта с учетом их индивидуальных особенностей.*

*Второе: выявление возникающих отклонений в сконструированной архитектуре взаимоотношений участников проекта.*

проекта. Он выполнил роль социоинвестолога, понял, что, когда и в какой последовательности нужно «инвестировать» в кризисный проект: деньги, специали-

*Третье: своевременная коррекция этих отклонений, направление потоков мыслей, эмоций и отношений участников проекта на достижение конечного результата.*

стов, новых партнеров. Он начал все это реализовывать. Самое сложное заключается в том, что, постоянно выступая медиатором и фасилитатором, он пытается привлечь к проекту новых партнеров. Уже сформулирована схема проекта, обозначены его ближайшие и стратегические рубежи. Пошел спорадический, практически неуправляемый процесс совместной работы отдельных ярких личностей, способных тащить целые, вполне самостоятельные пласты проекта.

Теперь нужно сделать то, что отличает руководителя проекта от простого эксперта или доверительного кризисного консультанта. Это ни много ни мало – взять на себя ответственность за принимаемые решения, которая до этого момента была депersonализована.

## УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ И МЕНЯЮЩИМИСЯ ОЖИДАНИЯМИ

Управление кризисным проектом – это в первую очередь межличностный процесс. Мысли, эмоции и взаимоотношения участников проекта являются его движущей силой. А качество и вектор этих взаимоотношений определяют качество и ценность достигнутых результатов. Такое определение проекта и управления им смещает акценты с управления артефактами в сторону создания таких условий, которые способствуют возникновению здравого мышления, позитивной энергетики, свободных взаимоотношений и надежного сотрудничества. Это – кровь и жизненные силы успешного кризисного проекта. По сути, содержание окончательного результата проекта и пути его достижения вырабатываются в процессе его реализации.

*Содержание окончательного результата проекта и пути его достижения вырабатываются в процессе его реализации.*

Обычно успеха добиваются по трем причинам. Во-первых, руководитель такого проекта отдает себе отчет в том, что нельзя управлять чем-то неизвестным и непредсказуемым теми же методами, какими управляется нечто известное и предсказуемое. Во-вторых, кризисное управление сосредоточено на установлении и поддержании приверженности проектной миссии за счет создания устойчивых доверительных отношений между основными участниками проекта. В-третьих, управление кризисными проектами делает ставку на управление динамикой проекта, то есть на взаимоотношения между его участниками, а также на их меняющиеся ожидания.

Неспособность команды добиться технически достижимого результата редко становится причиной провала проекта. Множество красивых решений, систем и продуктов по сей день пылится на полках лишь

*Успех проекта неразделим с качеством жизни его участников.*

по той причине, что они не удовлетворяют реальным потребностям определенного заказчика или априорно невыполнимы в актуальной среде. С другой стороны, успех проекта неразделим с качеством жизни его участников. Если участники команды падут духом или будут вынуждены существенно изменить свой привычный образ жизни, проект неотвратимо понесет явные потери.

*Управление отношениями становится главной задачей руководителя кризисного проекта.*

Что же определяет успешность проекта? Если проекты – это его участники и их отношения, то управление отношениями становится главной задачей руководителя кризисного проекта. Люди – ключевой фактор его успеха. С организационной точки зрения, кризисные проекты очень сложны. Они оказывают влияние на множество людей, систем и процессов. Поэтому сообщество участников проекта может принимать угрожающие размеры. Управление противоречивыми ожиданиями участников является самой трудной задачей, стоящей перед руководителем кризисного проекта. Как ее решить? Может быть, есть какие-то единые для всех кризисных проектов закономерности? Попробуем их сформулировать.

### **«Немедленно ждать»**

Чем меньше движений – тем лучше. Как говорил Шарль-Морис Талейран-Перигор: «Il est urgent d'attendre!» («Срочно ждать!»). Для кризисного проекта это старый добрый принцип. С этого все начинается. Кризисный консультант очень часто призывает заказчика срочно отойти и ничего не делать. И только потом подумать, лучше вместе с консультантом: «Если не сделать то, что я хотел, что тогда может произойти плохого?». Довольно быстро они сообразят, что пло-

хое чаще всего рождается от того, что уже сделано. Приходится себя сдерживать. Никаких действий во внешней среде проекта, а только внимательное наблюдение за любыми событиями, происходящими на пока еще непонятном и опасном поле кризисного проекта. Подстраиваться к внешним событиям. «Двигаться» синфазно с ними. Ждать того момента, когда можно и нужно совершить заранее продуманное и подготовленное конкретное действие в отношении противника, конкурента, инвестора или даже партнера (позвонить, послать письмо, инициировать или хотя бы придать мотивацию действиям других лиц). Иначе говоря – продвигаться «в потоке машин», а не тешить себя иллюзиями, связанными с аккуратным проездом «вплотную к тротуару». Как известно, такая тактика не приводит к добру ни автомобилиста, ни кризисного консультанта.

Для иллюстрации значения слово «ждать» мой партнер всегда приводит простой, но примечательный диалог при найме на работу.

- Что ты можешь?
- Могу копать.
- А еще что можешь?
- Могу не копать.

Согласитесь, не всякий сможет ничего не делать и находиться при этом в постоянной готовности совершить в нужное время единственно верное действие. Гораздо чаще мы наблюдаем хаотические поступки, мгновенную, почти рефлекторную реакцию на все, что происходит вокруг, как во внешней, так и во внутренней среде проекта. Всплывают одна за другой проблемы, кто-то из участников, конечно же, предлагает пути их решения, и все остальные кидаются реализовывать эти «сырые» планы, «пришивать пуговицу к кривому костюму». Работая над кризисом, нужно научиться не гасить тревогу активными действиями, а накапливать ее. Хотя бы потому, что одна проблема со временем сама

может погасить другую. Придется приучить себя к существованию в состоянии контролируемой тревоги.

### **«Контролировать справедливость»**

Владельцы кризисного бизнеса, консультанты, специалисты по кризисным ситуациям, инвесторы, другие участники проекта объединяются в качестве партнеров для реализации конкретного кризисного проекта. Их вклад в общее дело, применение своих знаний, умений и возможностей различны. Этот вклад может быть очень малым, но всегда определенным и, главное, определяющим для реализации проекта в целом. Иначе не было бы оснований у участников проекта становиться партнерами со всеми вытекающими последствиями. Из этого следует, что каждый из них незаменим на стадии реализации проекта. Это справедливо только в том случае, когда отдельное направление работы по проекту тесно увязано с реализацией всего проекта. Тогда каждый партнер имеет возможность, что называется, «контролировать справедливость»: затраты, идущие на другие направления, распределение доходов и прочие элементарные основы любого дела.

Бывает, что в силу объективных обстоятельств формула проекта изменяется. Мы уже видели, что это вполне обычное явление. В частности, происходит «расслоение проекта». Это похоже на раздел бизнеса. Только сложнее, потому что выход некоторых участников из процесса реализации одного из направлений не влечет за собой их выхода из всего проекта. По-прежнему сохраняется взаимозависимость всех партнеров. Изменились лишь условия их участия в проекте, конфигурация отношений и ответственности. Если эти изменения в отношениях участников никем не замечены или неконтролируемы, тогда они опасны для проекта, особенно если изменения происходят в

зоне определения ответственности и риска участников. Все направления, разрабатывавшиеся участниками проекта, составляли единую скоординированную систему. «Расслоение» проекта приводит к появлению таких направлений бизнеса, которые выпадают из единой системы проектного контроля. Они выходят из сферы ответственности руководителя проекта, поэтому ему нужно быть готовым к тому, что процесс «расслоения» сопряжен с возрастанием мало контролируемых затрат, появлением дополнительных посредников или партнеров. В такой ситуации необходимы дополнительные инструменты контроля и рычаги влияния. В случае, когда происходит фактическое и тем более юридическое «расслоение» проекта на отдельные составляющие, число этих рычагов катастрофически уменьшается. В таких условиях вместо совместной творческой работы остается только оформлять всякого рода письменные договоренности между бывшими партнерами единого проекта.

**«Расслоение»**  
проекта приводит  
к появлению таких  
направлений  
бизнеса, которые  
выпадают из  
единой системы  
проектного  
контроля.

### **Не делать ничего из того, что уменьшает число возможностей для реализации проекта**

Другой важнейший принцип кризисного управления – «расширяющаяся энтропия» – не делать ничего из того, что уменьшает число возможностей для реализации проекта. Все то, что будет предпринято до анализа конкретной ситуации и учета возможных последствий для всех элементов проекта, наверняка породит очередную проблему. На практике меньше становится большим: меньше поступков, процессов, меньше управления и стандартных процедур – больше свободы, творчества и ответственности в поступках каждого участника проекта. Так или иначе, но невозможно все предусмотреть

и проверить. Поэтому очень важно помнить третий принцип: не делать ничего из того, что уменьшает число возможностей для реализации проекта.

У одного из клиентов кризисная ситуация проявилась в связи с его активными действиями по восстановлению рычагов влияния на партнера. Предпринятые действия не привели к успеху, напротив, развал партнерства принял необратимый характер.

Ситуация складывалась следующим образом. Один из партнеров в течение нескольких лет финансировал разработку и производство основного продукта на фирме заказчика проекта. По мере готовности продукта к реализации компания фактически перешла в собственность инвестора, который избрал свою стратегию сбыта, практически неконтролируемую бывшим владельцем фирмы и основным автором продукта. Отсутствие должного учета прошлых финансовых потоков, формальный подход учредителя компании к реализации своих функций, сам факт постепенного перехода компании в другие руки, а также потеря основного продукта и дохода от его реализации привели к кризису общей системы, включавшей авторов разработок. Все предпринятые шаги по выходу из ситуации были неверными и породили дополнительные проблемы, резко уменьшающие возможность использования других путей разрешения кризиса.

Подобная ситуация имела место и в другом проекте («Двойные отношения»). Здесь главный менеджер был одним из основных партнеров. Накопившиеся среди основных участников бизнеса противоречия личностного характера постепенно трансформировались в разногласия по поводу стратегии развития фирмы. При этом ярко обозначилась опасность продажи контрольного пакета акций. В таких некомфортных условиях менеджер-партнер попросту «сбросил» на свою кампанию единственный актив некогда общего бизнеса – всю региональную сеть и товарный знак.

Понадобилось немедленно погасить спорадические усилия клиента, обезвредить «мины», «заложенные» его ошибочными действиями, объективировать неправомочность поступков бывшего партнера, связанных с переводом активов в контролируемую им компанию. В качестве главного механизма использовался «перевод стрелок», вектор воздействия бывшего партнера переводился с клиента непосредственно на кризисных консультантов. Основная работа заключалась в подготовке и проведении адекватной сделки между участниками кризисной ситуации.

### **Оптимизировать информационные потоки**

В экстремальных проектах все происходит очень быстро. Его участникам нужна оперативная информация о достигнутом прогрессе или неудаче. Это позволит им своевременно объединиться в группы для принятия решений. Партнеры по проекту должны обмениваться проектной документацией и иметь постоянный доступ к инструментам управления проектами. Общение в реальном времени подразумевает возможность создания проектной инфраструктуры, которая обеспечит доступ к информации всем участникам. А это, в свою очередь, позволит ускорить поток мыслей и процесс принятия решений.

Держите все, что можно, на виду у всех участников: меняющиеся проектные планы, достигнутый хоть и в мелочах прогресс, разработанные схемы, методики, отчеты, документы, определяющие меру ответственности каждого за его направление. Постоянно взаимодействуйте и общайтесь с заказчиком, инвестором и другими участниками проекта в ходе всего предприятия. То есть, помимо столь восхваляемого всеобщего творчества и спонтанности, неизбежно возникает множество бумаг, документов, схем, писем.

И это не только переписка между участниками. Всем очень важна информация о ходе взаимодействия с внешним окружением: с противником, с потенциальным инвестором, с конкурентом, с различными государственными организациями. Она важна как для своевременной ориентации в меняющемся окружении, так и для ощущения единства всех участников, общей нацеленности и мотивации на успех.

Только одно «но». Все это стекается к руководителю проекта, а уж он потом обеспечивает реализацию

*Информация может быть осознанно или неосознанно неполной, неточной, окрашенной, сглаженной. В конце концов, она может быть просто безответственной или несвоевременной.*

этого принципа в полной мере и с учетом сформированной им конфигурации взаимоотношений участников проекта. Ведь из-за неконтролируемого потока информации тот, кому свойственна сильная инерция переживаний надолго выпадет из общего процесса, а тот, кто наделен чрезмерной чувствительностью к переменам, может попросту «захлебнуться». Да и информация информации рознь. Она ведь может быть осознанно или неосознанно неполной, неточной, окрашенной, сглаженной. В конце концов, она может быть просто безответственной или несвоевременной. В частности, в этом состоит от-

ветственность руководителя кризисного проекта – оптимизировать информационные потоки с учетом сформированной им конфигурации отношений между участниками на основе их личностных особенностей.

### Сначала простые задачи, потом сложные

Следующий принцип можно обозначить так: сначала простые задачи, потом сложные. Эти, последние и так понятны. Они потребуют значительно большего времени и внимания. Второстепенные, на первый взгляд легкие «проблемки» нужно разрешить как

можно быстрее, ибо они, будучи оставленными без надзора, могут через некоторое время оказать свое пагубное или разрушительное влияние на весь проект. Именно поэтому, а также в силу того, что большинство заказчиков зачастую не может, да и не любит ждать, важно как можно быстрее показать некий результат, пусть и совсем незначительный, но успешный – то, что клиент, как и прочие участники проекта, уже сможет использовать. Более того, этот принцип распространяется и на процесс анализа всех ситуаций. Выполнение самой трудной, рискованной или важной работы на раннем этапе реализации проекта – кратчайший путь к провалу. Заказчик иногда считает, что партнеры по кризисному проекту медленно принимают решения, проявляют мягкотелость и нерешительность. Причина, конечно, в другом. Просто кризисные консультанты и вообще специалисты по кризису способны видеть много незаметных мелочей взрывного характера, и пока отсутствует достаточная информация о них, невозможно принять правильное решение. Главное, что они это увидели. Теперь известно, какую информацию нужно добывать.

*Выполнение самой трудной, рискованной или важной работы на раннем этапе реализации проекта – кратчайший путь к провалу.*

## КАТАЛИЗАТОР ВСЕХ ПРОЦЕССОВ

Очень велико искушение руководителя экстремального проекта сделать что-то за других участников. Во-первых, тяжелее объяснять, как сделать, а во-вторых, гораздо приятнее делать то, что почти не требует затрат нервных клеток. И это в то самое время, когда нужно отдавать себя главному: устанавливать взаимное доверие и активировать инновации, направлять (уточнять, разъяснять, корректировать) потоки мыслей и эмоций всех участников проекта на достижение значимых результатов!

Полная отдача руководителя и его уверенность в результате являются критическими факторами успеха. Это именно та энергия, которая движет всем про-

*Руководители кризисных проектов выступают в роли катализаторов или активаторов всех процессов, задействованных в проекте.*

ектом. Руководители кризисных проектов выступают в роли катализаторов или активаторов всех процессов, задействованных в проекте. Они вроде бы участвуют в конкретном процессе, как бы активируют его начало, ускоряют процесс, корректируют его вектор или мощность, но тут же уходят, не приучая никого – и прежде всего, себя самого – к выполнению не своего дела. Они организуют проект таким образом, чтобы он всегда оставался в активном и продуктив-

ном состоянии. В противном случае проект останется без руководителя, а руководитель без проекта! Как, например, случилось в ситуации, когда в самом начале проекта руководитель взял на себя ответственность за все печати компании и регистрацию документов. А это письма, договоры, акты, приказы, платежные поручения... Цель такого «самоотверженного» поступка весьма благозвучная – ускоренное процессное изучение ситуации, ее постоянный мониторинг, более активное знакомство с большинством сотрудников

компании, а также контроль за враждебными проявлениями. С 10.00 до 17.00 через него проходил поток людей и документов. Через две недели все было изучено, вплоть до личностных особенностей основных должностных лиц компании, даже своевременно выявлены два готовящихся финансовых нарушения. Только участники проекта со всеми их яркими способностями и особенностями в это золотое время были предоставлены сами себе. Один сказал другому не то, третий не досказал что-то очень важное первому. В результате все они не встретились для корректировки действий и т. д. и т. п. Юристам не от кого было получать срочные задания. А если они их и получали, то не на понятном для них языке. Каждый считал свой процесс, свою зону ответственности главной и, естественно, не находил аргументов для ее расширения. Требовался, как минимум, медиатор, а лучше руководитель для всех этих ответственных участников.

Важной особенностью любого кризисного проекта является полнота набора образующих его сторон, компонентов, аспектов, элементов. То есть в проекте всегда можно найти такие стороны, которые никогда не могут быть получены никакими комбинациями составляющих его элементов. Это значит, что отсутствие хотя бы одной, самой незначительной части сказывается на целостном образовании проекта. Если же понимать под этой частью нечто локализованное, то тогда понять природу проекта оказывается просто невозможно. Никакими усилиями нельзя составить поэму, ничего не зная о ее содержании, даже если имеется весь набор входящих в нее слов и букв. Элементы, выделенные из Целого, не дают возможности осуществить обранный переход и синтезировать Целое.

Для случая с кризисным проектом это означает следующее. Во-первых, нужно контролировать не только и не столько конкретные процессы, осуществляемые отдельными участниками проекта. Очень важ-

но не оставлять без внимания все то, что идентифицируется менее однозначно, но является более важным

*Подмена руководителем проекта своих партнеров приводит к краху проекта.*

для проекта в целом и находится вне зоны ответственности конкретных партнеров. Практический результат такого подхода очевиден. Подмена руководителем проекта своих партнеров приводит к краху проекта.

Во-вторых, если выделять только главное, весь проект в целом и его формулу, но не уделять должное внимание мелочам (отдельным, тем более проблемным элементам Целого), то можем потерять вместе с этой мелочью и Целое, то есть весь проект.

## ДЬЯВОЛ ТАИТСЯ В МЕЛОЧАХ – ИЛИ В ОМУТЕ ИНТРИГ ДОКУМЕНТООБОРОТА

Руководитель кризисным проектом – не специалист в конкретной области: в юриспруденции, в банковском деле или в экономике. Его мышление не отягощено и не подчинено четким нормам и правилам того или иного профессионального сообщества. Как правило, это человек, изучавший несколько наук, имеющий богатый практический опыт, что позволяет ему инстинктивно, подсознательно использовать те механизмы, которые работают на стыке разных областей знания. Противник, который не является специалистом по кризисам, действует по шаблону имеющихся правил. Он ожидает в ответ таких же шаблонных, «правильных» шагов, единственно возможных в данной профессиональной среде. Но он их не увидит!

Дьявол таится в мелочах. В кризисе нужно уметь сыграть на таких мелочах, на которые никто не догадается даже обратить внимание. Зацепиться за непроизнесенную фразу, скрытую эмоцию. Предугадать действия противника, почувствовать блеф, давно заложенную мину какого-нибудь неправильного решения, найти документ, о существовании которого никто не помнит и не подозревает. Герой известного фильма про космос говорил: «На бумажках не полетишь!». Хочется добавить: «Вверх не полетишь. А вниз – без нужных документов – полетишь обязательно!».

Чуть позже мы обязательно вернемся к этой теме и увидим, как иной раз в кризисной ситуации «убивает» в прямом и переносном смысле простое отсутствие документа или, что еще интереснее, всего лишь отсутствие инструкции о порядке выполнения этого документа. Мы увидим разрушительные послед-

*Дьявол таится  
в мелочах.  
В кризисе нужно  
уметь сыграть на  
таких мелочах,  
на которые никто  
не догадается  
даже обратить  
внимание.*

**В кризисной ситуации «убивает» в прямом и переносном смысле простое отсутствие документа.**

ствия частой недооценки документационного обеспечения управления. Именно здесь незаметно «закладываются» неопределенности, а потом зачастую осознанно зарождаются интриги, и в конце концов накапливаются проблемы – обязательные спутники кризиса. Именно в этом омуте захлебываются поначалу идеальные взаимоотношения партнеров, тонут их благие намерения, размывается общая идеология, гибнет бизнес, да и вообще любое дело.

А сейчас на примере кризисных проектов «Перехват» и «Одна акция» покажем, как элементарный просчет противника был использован и помог сохранить проект.

### **Из материалов по проекту «Перехват» Анализ кризисной ситуации**

*Противник осуществляет конкретные действия: предъявляет большие векселя и платежные поручения на перевод из банка очень крупной суммы. И первое, и второе действие как порознь, так и вместе непременно обанкротят банк, если противников не остановят. Но для этого надо, как минимум, не быть специалистом в банковском деле, потому что ни один банкир не остановит платежное поручение и не сможет поручить никому другому общение с нотариусом, предъявляющим банку крупные векселя. Потребовалось нарушить это правило. Самой молодой сотруднице банка было поручено встретить нотариуса и понятых. Своим юным видом и почти детской непосредственностью она настолько вывела из себя нотариуса, направив его с миллиардным векселем «к окошку номер 8», что тот забыл официально предъявить ей свою лицензию, чем нарушил соответствующую инструкцию. А уж в арбитражном суде юристы банка, естественно, зафиксировавшие этот факт, добились переноса заседания суда и повторного выполнения нотариусом всей необходимой в*

*таких случаях процедуры предъявления векселей. Следующее заседание также было перенесено из-за наличия на векселе некоей надписи на иностранном языке, что, конечно же, требовало официального перевода. На том этапе главным было – выиграть время.*

### **Из материалов по проекту «Одна акция» Анализ кризисной ситуации**

*...Организацией владеют несколько физических лиц. Одно из них – директор. Остальные, хотя и являются собственниками, получают дивиденды, но их влияние несистематическое, безответственное. Директор же, разумеется, из года в год все больше и больше ощущает себя единственным руководителем и владельцем. Неудивительно, что наступает момент, когда другие собственники, озабоченные сложившимся положением дел, начинают вмешиваться в деятельность компании, обращаются к консультантам. В подобном случае потенциальные клиенты заинтересованы в первую очередь в избрании нового директора.*

*Консультанты провели необходимую разъяснительную работу, сформировали пакеты акций, необходимые для контроля выборов директора. Кандидатура готовящегося к выборам человека пользуется уважением среди акционеров, однако противники не дремлют. Они обеспечивают срочное определение суда о запрете избрания руководителя организации на предстоящем собрании акционеров. Более того, на собрание приходит судебный исполнитель и делает официальное заявление.*

*Однако конкретного решения в обеспечение этого определения судебный исполнитель не принял, и прямого запрета на проведение голосования тоже нет. То есть нет конкретного предписания о запрете деятельности юридического лица, нанятого по договору для организации собрания акционеров и подсчета бюллетеней. Нет конкретного предписания, запрещающего бросать в урну бюллетень. Да, суд запретил из-*

*бирать директора, но он же не запретил голосовать по данному вопросу. В ходе собрания акционеры имели право опустить бюллетени в урну, что и сделали. Юридическое лицо – организатор собрания акционеров – имел право и подсчитал бюллетени, прошил их, как того требует договор, и оформил протокол о результатах голосования по этому вопросу повестки дня. Только в протоколе собрания было отмечено, что в связи с определением суда результаты голосования по этому вопросу могут быть оглашены только после отмены определения.*

*В результате через месяц выяснилось, что противная сторона, побоявшись собственных действий, буквально за день до голосования отозвала свою просьбу. Судья незадолго до начала собрания просьбу удовлетворил, однако пристав об этом определении судьи вовремя уведомлен не был, да и ответчик, по обыкновению, – тоже. Таким образом, через месяц было объявлено об избрании нового руководителя организации. Как обычно бывало в подобных случаях, иск в суд подавал владелец одной акции.*

Здесь исход дела решила одна небольшая деталь. Если бы было сформулировано конкретное требование к юридическому лицу, которое вело подсчет бюллетеней, то замысел противной стороны был бы реализован в полной мере. Обычно консультант – партнер по кризисному проекту прекрасно знает, как работают российские судебные органы, отлично видит все минусы их деятельности, которые при умелом подходе превращаются в несомненные плюсы. Любой консультант отличается от своего клиента тем, что видит сразу несколько вариантов и способов действия, в то время как клиент оперирует только собственными, привычными для него, категориями. Клиент и другие участники проекта должны получить возможность выбора. Для этого представляется целый набор приемлемых альтернатив, рисуются все перспективы, которые откроются или, наоборот, исчезнут в результате

того или иного сделанного ими выбора. Главное – своими действиями не уменьшить число возможностей!

Практически все, что происходит в любом проекте, а в кризисном тем более, требует сбора информации, ее анализа, разработки схем действия и, конечно же, документального сопровождения. Всем участникам понадобятся наборы описаний схемы проекта, перечни первоочередных мероприятий, формулы немедленной реакции на выпады противоположной стороны. Они должны это знать, иметь в виду и оперативно использовать для ориентации в быстро меняющихся враждебных условиях. В противном случае даже средства массовой информации различные участники проекта будут давать разную информацию, в зависимости от их личностных особенностей и отношения к тому или иному событию. А это неправильно, невыгодно и обязательно даст свой отрицательный эффект для проекта в целом. На 80% причина кризиса любой организации – в неуважении к документу!

**На 80% причина кризиса любой организации – в неуважении к документу!**

В документах все имеет значение. Распорядительный он или нормативный? Им нужно руководствоваться или конкретно исполнять? Кому он направлен для исполнения, кому для сведения, а кому для контроля? Это все конкретные личности, с их слабостями и привычками. Если документ предполагает наличие нескольких исполнителей, следует внимательно формировать их список и не ждать особой активности от участников, обозначенных в его конце.

Поражает изощренность практики подготовки распорядительного документа. Как много здесь может быть заложено скрытого смысла, интриги, влияния на процесс принятия решения! Владение этой практикой необходимо в тех случаях, когда кризисный проект разворачивается в рамках большой организации или предполагает обширные внешние связи.

Иногда для понимания сути проблемы необходимо знать историю документа: кто осуществлял подготовку, как определялась последовательность его рассылки по времени и по очередности. Virtuозы документального обеспечения управления знают, как заранее заложить возможность безнаказанного невыполнения конкретного поручения и по сути, и по форме, и по срокам. Это же власть! Именно здесь зарождается власть аппарата, власть функционера! Кто-то получит приказ первым и сможет сориентироваться, успеть принять нужные решения. Кто-то только третьим, когда первые двое уже в курсе и смогут противостоять его ожидаемой агрессивной реакции. А последний будет знать, что все уже получили, а его, вероятно, не подключат к этой выгодной для него работе. Он будет анализировать причины, собственные ошибки, переживать эти несколько часов, пока ему не доставят документ. Сильный механизм влияния на должностное лицо!

Да что там должностное лицо! Вся большевистская партия в России в начале двадцатых годов прошлого века «перевернулась» после изменения двух строчек в ее Уставе. Власть для подготовки и определения сути решения перешла от председателя партии к секретарям. А если в одном месте соединяются право на подготовку решения, его принятие и контроль за реализацией, то обязательно жди сначала мелких нарушений, затем – коррупции, и в конце концов – кризиса. И неважно, идет ли речь о целом государстве или отдельном предприятии.

Механизмы власти относятся к фундаментальным социальным механизмам, определяющим само существование человеческих сообществ. В этом смысле они – вне времени, меняется их форма, но не содержание. Будь то сегодняшние Совет Безопасности ООН с его резолюциями и правом вето на них, или Европарламент без каких либо прав вообще, или кон-

кретное государство с аномальной властью одного человека, «всплывшего» на поверхность в результате всякого рода «цветных революций».

Для иллюстрации проблемы документационного обеспечения управленческих процессов мне хочется вернуться далеко в прошлое и привести отрывок из известной трагедии Шиллера «Мария Стюарт». В этом отрывке, на мой взгляд, почти современным, я бы даже сказал – «аппаратным» языком ярко показан целый спектр проблем, имеющих в кризисном управлении любой структурой. Прошу простить длину цитирования – Шиллер того стоит!

#### «МАРИЯ СТЮАРТ»

*Лист бумаги*

*Еще не отсечение головы,*

*И подпись никого не убивает...*

*Такая подпись под таким листом*

*Разит, как гром, на месте.*

Ф. Шиллер

#### ЯВЛЕНИЕ ОДИННАДЦАТОЕ

Елизавета, Девисон.

*Е л и з а в е т а*

*Ступайте, Девисон.*

*(Когда он оборачивается к дверям.)*

*Бумагу эту*

*Прошу вас взять обратно. Отдаю*

*Ее вам в ваши собственные руки.*

*Д е в и с о н (кинув взгляд на бумагу, в испуге)*

*Ты утвердить решилась приговор!*

*Он с подписью твоею! Здесь твой росчерк!*

Е л и з а в е т а

*Меня ее просили подписать.  
Я так и поступила. Лист бумаги  
Еще не отсечение головы,  
И подпись никого не убивает.*

Д е в и с о н

*Такая подпись под таким листом  
Разит, как гром, на месте. Предписанье  
Велит Фотерингейскому судье  
И комиссарам, мига не теряя,  
Шотландской королеве объявить  
О смерти и казнить ее к рассвету.  
Марии гибели не миновать,  
Едва я дальше передам бумагу.*

Е л и з а в е т а

*Да, сэр! Господь великую судьбу  
Влагает в ваши немощные руки.  
Молитесь же, чтоб он вас просветил.  
Я чувствую долга вас препоручаю. (Хочет идти.)*

Д е в и с о н (заступая ей дорогу)

*Нет, королева! Так не уходи.  
Яснее назови твоё желанье.  
Дословно ли исполнить твой приказ,  
Или тут скрытый смысл еще какой-то?  
Затем ли ты даешь мне этот лист,  
Чтоб приговор немедля был исполнен?*

Е л и з а в е т а

*Сообразуйтесь с собственным умом.*

Д е в и с о н (живо и со страхом, перебивая ее)

*Избави Бог! Мой ум! Повиновенье –  
Вот весь мой ум. Не твоему слуге*

*Решать такие вещи. Шаг неверный –  
И вот цареубийство свершено.  
Дозволь мне быть в великом этом деле  
Твоим слепым орудьем. Облеки  
В понятные слова, чего ты хочешь,  
Что означает страшный твой приказ?*

Е л и з а в е т а

*Все сказано.*

Д е в и с о н

*Ты хочешь скорой казни?*

Е л и з а в е т а (медля)

*При этой мысли вся я трепещу.*

Д е в и с о н

*Так не давай пока листу движенья?*

Е л и з а в е т а (быстро)

*На собственный ваш страх.*

Д е в и с о н

*Великий Боже!  
Что ты в виду имеешь, королева?*

Е л и з а в е т а (нетерпеливо)

*Чтоб этому положен был конец.  
Чтобы меня оставили в покое.*

Д е в и с о н

*Одно лишь слово. Ясно мне скажи:  
Что с этою бумагою мне делать?*

Е л и з а в е т а

*Все сказано. Не мучайте меня.*

Девисон  
*Все сказано? Не сказано ни слова!*  
*Благоволи припомнить.*

Елизавета (топая ногами)  
*Наконец,*  
*Вы нестерпимы!*

Девисон  
*Не сердись! Я в должность*  
*Вступил недавно, вырос в простоте.*  
*Мне речь придворных, видно, недоступна.*  
*Прошу, будь снисходительна к слуге*  
*И растолкуй мне ясными словами*  
*Мою обязанность.*  
 (Приближается к ней с умоляющим  
 видом, она поворачивается к нему спиной,  
 он стоит в отчаянии, потом говорит  
 решительным тоном.)  
*Возьми назад*  
*Приказ. Возьми его. Он жжет мне руки.*  
*Другого избери на этот пост.*

Елизавета  
*Извольте исполнять ваш долг служебный!*  
 (Уходит.)

ЯВЛЕНИЕ ЧЕТЫРНАДЦАТОЕ  
 Елизавета, Девисон, Тальбот.

Елизавета  
*Где приговор, который я вручила*  
*Вчера вам?*

Девисон (в крайнем, изумлении.)  
*Приговор?*

Елизавета  
*Он отдан вам*  
*На сохраненье.*

Девисон  
*Мне? На сохраненье?*

Елизавета  
*Меня просили подписать его.*  
*Склоняясь перед волею народа,*  
*Я нехотя решилась и дала*  
*Бумагу вам, чтоб оттянуть события.*  
*Вы помните, что я сказала вам?*  
*Где он? Верните этот лист.*

Тальбот  
*Верните.*  
*Дела переменились. Надлежит*  
*Начать все снова.*

Девисон  
*Милосердный Боже!*

Елизавета  
*Зачем вы медлите? Где приговор?*

Девисон (в отчаянии)  
*Я кончен! Я погублен!*

Елизавета (порывисто перебивая)  
*Я надеюсь...*

Девисон  
*Пропал! Погублен! Лист не у меня.*

Елизавета  
*Как? Что?*

Т а л ь б о т  
О Боже!

Д е в и с о н  
Он давно у Берли.

Е л и з а в е т а  
Как смели вы послушаться меня?  
Я отдала приказ хранить бумагу.

Д е в и с о н  
Таких приказов я не получал.

Е л и з а в е т а  
Так что ж, я лгу, несчастный? Я велела  
Отдать бумагу Берли?

Д е в и с о н  
Не в прямых  
Словах, но в темных, косвенных намеках.

Е л и з а в е т а  
Вы смели толковать мои слова,  
В них вольно вкладывать свой смысл кровавый?  
О, если это приведет к беде,  
Вы жизнью мне заплатите своею.  
Граф, видите, как именем моим  
Играют.

Т а л ь б о т  
Поражен.

Е л и з а в е т а  
Что вы сказали?

Т а л ь б о т  
Да, если без согласия твоего  
Он совершил свое самоуправство,

*Разбору пэров дело подлежит.  
Ты можешь стать из-за него навек  
Предметом ужаса и отвращения.*

Это яркий пример использования кризисной ситуации в корыстных целях одним из участников конфликта. Здесь соединились и объективные, и субъективные причины, внешние и внутренние условия. С одной стороны, действовали сразу несколько факторов: отсутствие единой стратегии развития государства и идеологического обеспечения этого процесса, кризис в отношениях с соседями и религиозные противоречия, семейные проблемы наследования и интересы различных кланов при дворе. Это проблемы, носящие объективный характер. С другой стороны – отсутствие потока информации, адаптированного к управленческому уровню, неуверенность первого лица при принятии решений и злоупотребление им служебным положением в личных целях. При этом первое лицо использовало целый букет ошибок, допущенных его придворными: отсутствие документов, регламентирующих документооборот, невыполнение своих обязанностей Королевским Хранителем Печати и, как следствие, несвоевременное появление на ответственной должности абсолютно неподготовленного государственного секретаря (Девисона). Этого набора событий оказалось достаточно для того, чтобы они были в полной мере искусно использованы королевой Англии Елизаветой для трагического разрешения исторического кризиса.

Интересно, что как в случае с «Золушкой», так и в «Марии Стюарт» ни авторы этих произведений, ни последующие интерпретаторы, сценаристы и т. п. не указывают непосредственного виновника кризиса. То есть или не видят, или просто не придают значения этой мелочи. Даже в иллюстрациях нет ни одного портрета ни того, ни другого. В первом случае – отца Зо-

лушки, и во втором – Королевского Хранителя печати.

Все это азы аппаратной работы. Интересно то, что в бизнесе их практически не чувствуют. И многое теряют от этого. Бизнес по самой природе своей – это

*Бизнес по самой природе своей – это квинтэссенция знаний, особенностей и методов, применяемых в различных областях деятельности.*

квинтэссенция знаний, особенностей и методов, применяемых в различных областях деятельности: будь то наука со своей логикой и анализом, чиновничий аппарат с документами и процедурой их прохождения, или силовая структура с жесткими и однозначно очерченными границами компетенции.

Однажды я нашел старый листок бумаги, где была нарисована схема отслеживания процесса прохождения нашего документа в департаментах Правительства страны. Это был специальный проект по выводу из кризиса комплекса, связанного с разработкой и производством высокотехнологичного оборудования (проект «Качество»). Тогда мы готовили постановление Правительства о выходе из министерств ряда институтов и предприятий, об учреждении на их базе первого акционерного общества и продажи его акций иностранным юридическим лицам. На старом листе бумаги остались записи телефонных номеров и имен секретарей руководителей департаментов, которым было поручено согласование нашего документа, фамилии ответственных исполнителей и число правительственных поручений, которыми они заняты, сроки их исполнения и т. д. Отдельно, другим цветом, на листке помечены были должностные лица, по разным причинам противодействующие прохождению проекта постановления. Все это было увязано с действующей Инструкцией по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти, в частности с ее пунктом 6.3.2., предоставлявшим огромные возможности службам документационного обеспечения управления для влияния

на решения, принимаемые должностными лицами министерств. Работники этих служб ведут учет всех поручений, всех инструкций, и кому, как не им, готовить для руководителя аргументированные проекты резолюций. Благодаря этим службам мы знали, на каком углу стола зампреда Правительства лежит наш документ, какой он по очереди в папке, когда этот уважаемый и очень занятой человек придет на свое рабочее место. Знали, что он не успеет ознакомиться со всей папкой. Но помощник именно в этот день обязательно доложит ему наш документ и именно с нашим проектом резолюции...

Для примера хочу продемонстрировать, сколь многого можно добиться одним, почти незаметным поступком работника секретариата (проект «Выборы»).

### Из материалов по проекту «Выборы» Ситуационный фрагмент

*Уволили из организации заместителя директора. Естественно, незаконно. По этому поводу есть соответствующее решение суда. Пришел судебный пристав и обязал директора в его присутствии подписать приказ о восстановлении незаконно уволенного сотрудника в должности. Директор подписал такой приказ. Затем, в соответствии с законом, он подписал следующий приказ о предупреждении этого же работника (собственного заместителя) о его увольнении через месяц в связи с тем-то и тем-то. Тут же в приказе ему предлагалась вакантная должность уборщицы или сантехника. Нужно отметить, что и тот, кто подписывал приказ (директор), и тот, кого увольняли (его заместитель), – оба участвовали в качестве кандидатов в избирательной компании по выборам руководителя организации. Если бы все руководители подразделений получили бы оба приказа сразу, то, вероятно, участь дважды уволенного кандидата на должность директора была бы решена. Значение его побе-*

ды – восстановления в должности по решению суда – было бы сведено на нет, а сила, власть и настойчивость другого кандидата были бы продемонстрированы вовремя и убедительно.

Однако не тут-то было. Первый приказ поступил в канцелярию для учета, присвоения номера, тиражирования и рассылки в 14.50. А другой – в 15. 15. Согласно утвержденной приказом Инструкции, обработка поступающих в текущий день документов заканчивается в 15.00. Начинается другая работа, связанная с подготовкой к завтрашней утренней отправке внешней корреспонденции. Так что второй приказ ушел в подразделения только на следующий день. И то к 14.00. Кроме того, можно ведь постараться и напомнить всем о необходимости забрать приказ в канцелярии, а можно этого и не делать.

В результате больше суток все ощущали победу одного над другим, и это не могло не сказаться на раскладе сил. Многие успели принять определенные необратимые решения, дать заверения, выступить с оценками ситуации перед сотрудниками...

Еще один пример на эту тему – о механизмах власти аппарата – в проекте «Один к пяти».

### Из материалов по проекту «Один к пяти» Ситуационный фрагмент

Крупная финансовая компания в Москве. Один из заместителей ее руководителя, используя отсутствие всех других замов, подготовил приказ, принципиально меняющий соотношение сил при влиянии на кадровые решения, и подписал его у первого лица. Однако приказ, как любой документ, должен иметь номер и список рассылки. Но наш герой не догадался проконтролировать этот момент. Ну и пусть себе лежит один экземпляр в канцелярии, и никто о нем не узнает! Даже когда все оформлено и разослано, как положено, и

то приказы не работают процентов на 40. А уж этот... Конечно, долго не присваивать номер подписанному приказу – это недопустимое поведение сотрудников канцелярии. Но что поделаешь, если, как назло, нет на этот счет однозначного регламента! А сотрудники канцелярии могут иметь свои представления о «правильности» приказа.

«Неторопливость» канцелярии позволила получить время для анализа всех процедурных нарушений, допущенных инициатором приказа при его подготовке. Было обосновано, что подобные решения являются компетенцией коллегиального органа, а не председателя правления (не спорить же о сути приказа, ведь он уже подписан первым лицом!), и инициировано в установленном порядке постановление правления, аналогичное приказу по сути, но с двумя-тремя другими запятыми и слегка измененными значениями ответственных лиц.

Как говорит мой партнер, «коммерческий риск, преступная халатность или хищение в особо крупных размерах отличаются только оформлением документа, ну еще и умыслом, хотя последнее – дело субъективное».

**Коммерческий**  
риск, преступная  
халатность или  
хищение в особо  
крупных размерах  
отличаются  
только оформле-  
нием документа,  
ну еще и умыслом,  
хотя последнее –  
дело субъективное.

## АРХИТЕКТУРА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ

Говоря о специфике любых целостных образований, к коим правомочно отнести кризисный проект, мы ясно видим двойственный характер составляющих их элементов. Последнее означает, что одни элементы или их комбинации сохраняют свои свойства при изменении внешней среды проекта, тогда как другие этой способности не имеют. Значит, в рамках проекта происходит своеобразный «отбор» наиболее интенсивно взаимосвязанных друг с другом партнеров, процессов или продуктов этих процессов. Изменение условий существования проекта приводит к тому, что решающую роль начинают играть именно эти составные части проекта.

Подобные рассуждения носят, конечно, сугубо приближенный характер, но они все же позволяют кое-что понять в архитектуре проекта, создаваемой его руководителем. Группы участников, где интенсивность

*Группы участников, где интенсивность связей и отношений оказывается наибольшей, начинают играть ведущую роль во взаимодействии проекта и меняющейся внешней среды.*

связей и отношений оказывается наибольшей, начинают играть ведущую роль во взаимодействии проекта и меняющейся внешней среды. Такие группы – своеобразный «активный центр». Этот термин в полной мере можно сохранить и для описания роли руководителя проекта в формировании конфигурации отношений его партнеров и функционировании ее активного центра при взаимодействии с меняющейся агрессивной средой проекта.

Действительно, активный центр проекта на первый взгляд является как бы упрощением сложного многообразия связей между участниками проекта. Но это упрощение только по форме. Активный центр – не самостоятельное обра-

зование. Его исчезновение и появление во многом определяются характером воздействия среды на проект в целом и каждый его элемент в отдельности. При этом взаимодействие проекта в целом со средой гораздо теснее и многограннее, чем взаимодействие со средой отдельных его элементов или их комбинаций. В то же время проект в целом является более устойчивым образованием и потому в меньшей степени зависит от изменений среды. Такая независимость выражается прежде всего в том, что при вариациях среды проект как таковой может сохраняться в широких пределах изменений среды за счет регуляции взаимоотношений составляющих его элементов. Именно таким образом активные центры проекта осуществляют его приспособление к меняющейся проектной среде.

### Из материалов по проекту «Двойные отношения» Взаимоотношения партнеров

*Участники проекта работали изолированно друг от друга (признаков работы в команде нет). Общение по рабочим проблемам проекта занимало минимальную часть рабочего времени (до 5%). Внутри группы участников проекта существовали проблемы, связанные с отсутствием информации, психологической изоляцией и формированием подгрупп общения.*

*Такая ситуация увеличивала роль личностного компонента. В результате смены внешних условий повышался статус отдельных личностей, а не подгруппы в целом. Инерцию же личностных отношений менять обычно психологически сложнее, чем формальных.*

*Наиболее существенными препятствиями в работе по одному из направлений проекта («Бизнес») являлось отсутствие у ряда участников необходимого навыка общения с партнерами, потребности в оперативном сборе и анализе информации для решения задач стратегического управле-*

ния, затянувшийся процесс привлечения займа или инвестора.

Кроме того, повышение личной ответственности за протекание бизнес-процессов в различных регионах в сочетании с недостаточным пониманием механизмов влияния на них уменьшало долю ответственности конкретного участника. Это проявлялось в неосознанном самоустранении от инициативы, связанной с составлением аналитических прогнозов и экономических обоснований предлагаемых мероприятий. Такие документы психологически воспринимались как дополнительные обязательства перед партнерами.

В этих условиях важной задачей руководителя проекта являлась идентификация участника, оптимально готового для взаимодействия, и формирование активного центра, собиравшего всю информацию по проекту и вырабатывавшего оперативные решения, связанные как с внешней средой, так и с взаимоотношениями внутри проекта. Сохранение проекта требовало сузить его общую схему: сократить число направлений работы с участием различных подгрупп партнеров. Изменение баланса влияния друг на друга всех участников проекта привело к изменению архитектуры проекта в целом.

Каждый проект осуществляется в конкретной среде, определяемой внешними и внутренними условиями. Внешние условия связаны с бизнесом: конкуренцией, законодательством, поставщиками, покупателями. Внутренние состоят из мыслей, целей, эмоций и отношений участников проекта, которые принимают форму ожиданий и мнений и постоянно оказывают влияние на его содержание. Внутренние условия также связаны с организационной структурой и корпоративной политикой. Все внутренние переменные взаимодействуют между собой, создавая общее отношение к проекту. Но если превалирующее отношение к проекту со стороны активной группы проекта или его руководителя становится негативным, любое, даже са-

мое мощное, самое обдуманное и подготовленное движение других участников будет восприниматься как никчемная суэта.

Главная сложность реализации кризисных проектов в том, что они живут в стремительно меняющихся условиях. Внешние условия не только непредсказуемы и изменчивы – они, как правило, плохие. Конкуренты срывают планы, меняется политическая ситуация, новые законы и постановления правительства почему-то имеют отношение именно к вашему проекту, технологии и маркетологи меняются в разгар работ, сторонние поставщики бросают вас на произвол судьбы. В таком враждебном окружении руководитель в первую очередь должен позаботиться о хорошем отношении к проекту, о его благоприятной внутренней среде. Делать это он сможет только через активную группу, культивируя ориентированное на успех мышление и постоянно адаптируя проект к изменениям во внешних и внутренних условиях. Для руководителя кризисного проекта это имеет особое значение: в его задачу входит управление настроениями и обеспечение ценностной мотивации. В определенном смысле руководитель кризисного проекта является одновременно и катализатором, и медиатором, и фасилитатором всех процессов. Окружающая среда, в которой существует кризисный проект, оказывает гораздо большее влияние на успех, чем конкретное содержание проекта. Менеджер экстремального проекта, выполняя роль лидера процесса, раскрывает имеющиеся силы, а не сосредотачивает их в своих руках. Хороший руководитель превращает конфликты в сотрудничество или в трамплин для инноваций. Его основная задача – сохранение стабильности проекта в условиях нестабильной среды.

Кризисный проект может объединять значительное число людей – участников проекта. Базовая струк-

*Менеджер экстремального проекта, выполняя роль лидера процесса, раскрывает имеющиеся силы, а не сосредотачивает их в своих руках.*

тура проекта формируется в соответствии с отношениями наиболее значимых фигур, вокруг которых образуются основные команды проекта. Образование внутренней структуры связано с выявлением различий в интересах, мотивах, подходах к решению тех или иных конкретных проблем. Появляющиеся противоречия между участниками проекта могут существенно осложнить его развитие, поскольку затрудняется процесс принятия критических решений. Складывается известная ситуация Лебеда, Рака и Щуки. Продвинется ли «воз» проекта дальше, будет во многом зависеть от того, сможет ли руководитель проекта стать его лидером. До этого момента руководитель может занимать важную, но далеко не решающую для достижения успеха административную должность. Его работа будет ограничиваться выполнением сложных расчетов и подведением итогов.

При назревании и выявлении противоречий между участниками проекта главным становится решение задачи на лидерство. В отсутствие лидера проект погружается в хаос, а его участники будут работать несогласованно и беспорядочно. Потребуется приложить все силы к тому, чтобы удовлетворить или, по крайней мере, нейтрализовать конфликтующие потребности ключевых участников проекта. Именно в таких случаях людям говорят, что и как они должны сделать, решают за них возникающие проблемы и навязывают им чужие решения. Нет такого мудреца, который знал бы ответы на все вопросы экстремального, кризисного проекта. Управляя процессом, а не людьми, руководитель дает им возможность проведения самоорганизации.

«Управление не дает случиться плохому. Лидерство дает случиться хорошему. Менеджеры стремятся минимизировать изменения и установить жесткий контроль над людьми и процедурами. Лидеры ищут причины измениться и полагаются на интуицию, на общие

ценности и на управление отношениями» (Д. де Карло). Управлять или быть лидером? Необходимо соблюсти разумный баланс между тем и другим. Способность оказывать влияние приобретает исключительное значение в условиях, когда руководители кризисных проектов имеют незначительную власть над членами основной команды и не имеют никакой власти над ключевыми участниками проекта.

Даже если руководитель проекта будет обладать властью, которой ему так не хватает, она может оказать ему медвежью услугу. Очень часто он начинает подавлять способность тех, кто находится ближе всего к решаемой проблеме. Девизом должны стать слова: «Беспорядок невозможно устранить. Им можно только управлять».

Закон, заимствованный из теории систем, гласит, что элемент, обладающий наибольшей гибкостью (или изменчивостью), будет определять поведение всей системы. Система может состоять из людей, машин или из того, и другого одновременно. Это помогает нам понять, почему многие менеджеры не управляют своими проектами: ведь на самом деле проекты управляют ими. При реализации кризисного проекта возникает такое множество вариантов поведения сообщества участников и внешних событий, что становится невозможным избежать всех вероятных отклонений, с которыми придется иметь дело. Способность к установлению отношений и выполнению роли лидера проекта является личным и уникальным фактором эффективности работы руководителя кризисным проектом.

*Беспорядок невозможно устранить. Им можно только управлять.*

## ШЕСТЬДЕСЯТ НА СОРОК

Бизнес не застрахован от возникновения потребности в кризисном консультанте. Консультант же в силу своей профессии ищет потенциального клиента. Они находят друг друга, и проблема одного становится проектом для обоих.

Первое, что консультанту приходится говорить клиенту, заикленному на суетливых, спорадических попытках выйти из ситуации: «Немедленно ждать!».

Доверительный кризисный советник начинает работать. Он выступает инвестологом всех коммуникативных процессов, связанных с клиентом, исследует сложившуюся систему профессиональных и личностных отношений участников кризиса, партнеров, клиентов, инвесторов, наемного персонала... Он определяет, когда, как, сколько, что конкретно (и не обязательно деньги) и во что именно нужно инвестировать для достижения изменений в направлении успеха. Он ищет тех, кто все это будет делать, постоянно выступая медиатором и фасилитатором, упрощающим

*Это своеобразный серфинг, когда волны стремительно сменяют друг друга, а проекту нужно вновь и вновь уметь возвращаться на гребень волны.*

понимание друг друга участниками проекта. Он постепенно переходит в новое качество – руководителя кризисного проекта. Именно на нем лежит ответственность за информационные, регулятивные и эмоционально-энергетические компоненты взаимодействия многих людей, так или иначе связанных с кризисом.

Как дальше осуществляется проект и какова здесь роль его руководителя? Нужно, чтобы все предложенные контакты и решения состоялись, чтобы профессионально и без ошибок заработал кризисный проект, чтобы не возникли новые проблемы при наличии целого океана враждебных сил, постоянно действующих и посто-

янно изменяющихся по своему проявлению и формам воздействия.

Это своеобразный серфинг, когда волны стремительно сменяют друг друга, а проекту нужно вновь и вновь уметь возвращаться на гребень волны. Это некий сгусток знаний, опыта, искусства и искренних чувств. «Купаться» в законах, видеть и чувствовать людей с их мыслями и переживаниями, моментально включать системный подход к любой внезапно появляющейся проблеме, даже самой мелкой. Быть искренним, сочувствующим, симпатизирующим... и постоянно инвестировать время, частички своей души и сердца.

Не существует универсальных приемов преодоления кризиса, нет общих рецептов, нет «самой правильной фирмы», на которую всем нужно равняться. Всегда есть конкретная ситуация и есть люди, живущие и работающие в ней. Советник – руководитель проекта видит и чувствует каждого. Он создаст атмосферу, в которой отчаяние людей сменяется верой в победу, а безысходность – стремлением к новой цели.

Одна из отличительных особенностей хорошего руководителя кризисным проектом, да и вообще консультанта, сумевшего стать настоящим доверительным кризисным советником, состоит в том, что он не исчезает из поля зрения, когда у клиента наступают по-настоящему трудные времена. Тяжелая неоднозначная ситуация покажет, какие сложились отношения. Условия форс-мажора выведут на поверхность истинное положение вещей.

Для клиента это, возможно, последнее сражение за бизнес, последняя попытка сохранить его. Шансы на успех малы, но страх все потерять заставляет действовать с утроенной энергией. Начиная подобный проект, и консультант, и клиент, и другие участники прекрасно осознают весь риск: при негативном развитии событий один теряет бизнес, другие рискуют репутацией

и временем. И если участники проекта, погружаясь в проект, готовы принять вызов, значит, они бросят на борьбу все свои резервы и будут сражаться до конца.

Возможно, что результат нельзя будет назвать успешным, и потери будут гораздо более значительны... Любая неудача – это одновременно и горький урок, и ценный опыт. Но даже в такой сложной ситуации профессионал найдет способ не разрывать отношения с клиентом и другими партнерами по проекту. Он должен уметь таким образом охарактеризовать все составляющие проекта, чтобы клиенту, инвестору и всем остальным участникам стала ясна картина происходящего. Имелись ли возможности повлиять на ситуацию позитивным образом? Были ли они использованы и насколько успешно? Оказалась ли неудача следствием ошибочных действий или внешние обстоятельства оказались сильнее?

Максимальная вероятность успешного завершения кризисного проекта в любом случае не выше 60%. Потому-то успех чаще всего связан с такими нерациональными понятиями, как интуиция, мудрость, выдержка, искренность чувств. Все остальное – профессионализм. Он в шестидесяти процентах.

## ДЫРКА ОТ БУБЛИКА

Стать виртуальным так или иначе – новая мода в бизнесе. Убрать физические активы. Сотрудниками пусть занимается местный рекрутмент. Лучше вообще брать их в лизинг. Это удобно. Без профсоюзных проблем и социальной составляющей в расходах, без усилий по закреплению сотрудников и поддержания династий, без жесткой привязки к месту и его особенностям. При этом очевидно возрастают мобильность, рассредоточенность бизнеса и связанная с этим устойчивость к внешним изменениям. Вроде бы все хорошо. Кроме одного. Безудержно растут проблемы управления новой структурой отношений и доверия между составляющими ее элементами. На первый план выходит «экономика взаимоотношений». Скорее всего, такая организация станет прочной, только если ее части тонко и сложно взаимосвязаны. Если каждая из них не может действовать самостоятельно с большим эффектом, чем в рамках единой разветвленной структуры. Система центрального командования и управления не срабатывает, если большая часть ее участников – творческие личности, добровольно инвестирующие в общее дело свои знания, опыт, эмоции. Здесь потребуется обеспечить сочетание творчества и эффективности, создать среду для инноваций и предпринимательства, для мотивации и предпосылок к активности.

Как и чем управлять в таких условиях? Тот же вопрос, что и для кризисного проекта. В поисках ответа еще раз обратимся к примеру одной научной организации. Здесь нанимают только руководителей и сотрудников центрального офиса. Все остальные независимы, часто работают в других компаниях, институтах и университетах разных стран. Они самодостаточны. Но им всем выгодно работать на конкретную идею,

носителем которой является руководитель этого непростого научного сообщества. Стабильности в привычном ее понимании здесь нет. Не важен и вопрос корпоративной собственности. Важны энергия, характер и творческое единение. Страсть, которая в них чувствуется, исходит в основном из того, что они обладают идеей как психологически, так и юридически.

Очень похожие принципы лежат в основе бизнеса в области рекрутмента. Нет собственности, нет активов, но есть разветвленная сеть компаний и конкретных сотрудников, приносящих заказы. Есть просто франчайзинговые компании, ничем не связанные с бизнес-центром, кроме коммерческого использования его имени и товарного знака. Конечно, такой бизнес предполагает прозрачность, честность и много других редких качеств.

Интересна и такая особенность: эти компании, по сути своей, занимаясь поиском рабочих мест, сами почти весь свой доход отдают ее работникам. То есть фактически и целью бизнеса таких компаний, и их собственной сутью является одно и то же – предоставление рабочих мест.

Именно в подобном бизнесе правомочно задаться вопросом: почему все прибыли должны идти акцио-

*В конце концов, акционеры такого рода бизнеса откажутся от мифа о том, что они владеют бизнесом.*

нерам, которые когда-то вложили свои деньги, но не время и не умения? Впрочем, что такое акционерное владение или фиктивный капитал? Это никогда не было до конца ясно. В конце концов, акционеры такого рода бизнеса откажутся от мифа о том, что они владеют бизнесом. Они вносят свои деньги, другие – свое время и умения. Никто ничем не владеет. Абсурдной кажется

сама мысль о том, что собрание «алхимиков» – людей, превращающих идеи и отношения в продукты, – есть чья-то собственность. Источником благосостояния здесь являются идеи, информация и отношения.

Но это благосостояние иного рода. Я могу дать вам все, что знаю, но само знание все равно останется со мной, в отличие от недвижимости, денег и т. п. Имеет значение то, что не формализуется. Главное – возможность доступа, а не владение.

В этом смысле управленческий консалтинг – это, пожалуй, один из самых «мистических» видов бизнеса. Здесь нет однозначного ответа даже на такие основополагающие вопросы: «Кто заказчик, инвестор и руководитель проекта?», «За что платят деньги клиенты?». И уж конечно, совсем излишне говорить о создании специального юридического лица – «сосуда» для оформления бизнеса. Здесь есть и другая сторона – такой бизнес практически невозможно отнять. Можно только более искусно заинтересовать и мотивировать основных его партнеров, участников и работников. Но зато он может легко разрушиться сам.

Потеря контроля над делом чаще всего случается там, где жесткое давление извне заставляет партнеров запускать слишком большое число субпроектов при ограниченных людских и финансовых ресурсах. Для большинства руководителей проектов и их команд результатом применения такого подхода к бизнесу становится сильный стресс, конфликты, неуверенность, упадок душевных сил и, в конечном счете, – неуспех. Неуспех в любых его проявлениях: падение прибыли, затянувшиеся противоречия между партнерами, антагонизм в отношениях, криминал.

Стремление успеть сделать всё и сразу без общего согласия в стратегии развития компании и механизмах ее реализации порождает набор наихудших практик управления.

*Абсурдной кажется сама мысль о том, что собрание «алхимиков» – людей, превращающих идеи и отношения в продукты, – есть чья-то собственность.*

*Имеет значение то, что не формализуется. Главное – возможность доступа, а не владение.*

## Вместо заключения АЛХИМИКИ

*«Всякий раз, когда мы делаем что-то с радостью и удовольствием, это означает, что мы следуем Своей Судьбе».*

Пауло Коэльо

Оглядываясь назад, люди часто понимают, что много лет подряд выполняли работу, которая им не подходила. Внутренний голос настойчиво заявлял о том, что они занимаются не своим делом, но они, увы, не придавали этому значения. Упорно заниматься нелюбимым делом и считать, что со временем оно понравится, — это, по меньшей мере, странно. Постепенно приходит понимание, что что-то идет не так. Начинается внутренний кризис...

*Вы найдете свое призвание там, где ваши способности совпадут с вашими возможностями.*

«Правильный» способ профессионального заработка подразумевает синхронизацию того, чем человек занимался в жизни, с тем, что находится внутри него. Это не значит, что он должен отделить работу от личной жизни. Наоборот, его деятельность должна стать естественным выражением его врожденных талантов и приобретенных способностей, как на работе, так и за ее пределами. Если он сможет

честно сказать, что «руководитель кризисного проекта» — это не просто его работа, а призвание, значит, он на своем месте. «Вы найдете свое призвание там, где ваши способности совпадут с вашими возможностями». Это сказал Аристотель. Человек, который по специальной методике Юнеско был определен как «самый умный» на Земле за все прошедшие века. Так раскройте ваши внутренние силы! Ясное представление о них позволит выдерживать любые изменения и стресс — основные признаки любого кризиса. Не имея твердой опоры, вы будете безнадежно скитаться по окружающему миру. Увидеть себя — значит осознать свой темперамент, определить свои мотивирующие способности, раскрыть и избавиться от разрушительных убеждений или комплексов.

Действительно, большинство деловых людей плохо знают самих себя. Они прикладывают массу сил, чтобы разобраться в окружающих людях, и не делают почти ничего, чтобы разобраться в себе. Наверное, потому, что именно этого они боятся больше всего. Как в физическом, так и в духовном аспекте. Кажется, если не побывать у врача, то и болезни не будет. Это какой-то своеобразный субъективный идеализм, похожий на слова из известной песни: «И солнце б утром не вставало, когда бы не было меня». Если бы они знали свою истинную природу и согласовывали свою жизнь с ее основной составляющей! Жизнь неожиданно приобрела бы новый смысл.

А пока зачастую они занимаются самобманом, уверяя себя, что это именно та работа, которой они хотят заниматься. Некоторые таким образом отрезают себе дальнейший путь к развитию, замыкаясь на одной «профессии». Это и есть

*Увидеть себя — значит осознать свой темперамент, определить свои мотивирующие способности, раскрыть и избавиться от разрушительных убеждений или комплексов.*

*Это и есть настоящий кризис: каким-то образом мы уходим от самих себя и забываем о развитии своей личности.*

настоящий кризис: каким-то образом мы уходим от самих себя и забываем о развитии своей личности.

Каждый обладает естественной склонностью к какой-либо деятельности, в которой он добивается наибольших успехов и наслаждается этим. Это и есть его мотивирующие способности. Когда он их использует, то чувствует себя наиболее полноценно и на своем месте. В какой-то момент своей жизни он получил мощный импульс. Кто-то, кого он уважал, – учитель, руководитель или родитель, – увидел в нем какой-то особый талант и сказал об этом.

Я помню посвящение в студенты. Декан химического факультета, кстати, будущий руководитель моей диссертационной работы, поздравляя всех с первым ученым званием «студент», пожелал нам... научной наглости. Он рассказал, как работая у академика Курчатова, группа молодых химиков и физиков получила задание сделать ускоритель. Тогда они даже не знали, что это такое! Однако построили... Я оказался почти в такой же ситуации. Мой руководитель придумал эксперимент и поручил мне его подготовить. Я сделал. Конечно, это было не совсем то, даже, скорее, совсем не то. Невозможно руками сотворить нечто, работающее при температуре жидкого азота, напряжении в три тысячи вольт, давлении десять тысяч атмосфер и чувствующее токи в десять в минус семнадцатой степени ампер. Но энергия, целеустремленность, «наглость» сделали свое дело. Главное, что это был первый самостоятельно полученный почти научный результат. Кстати, судя по перечисленным характеристикам эксперимента, это был результат, полученный при экстремальных условиях. Он запомнился надолго и, возможно, заложил необходимый фундамент уверенности в себе.

Так уж случилось, что через много лет я с головой погрузился в чужие экстремальные проекты. Соединились в одно целое темперамент и особенности ха-

рактера, навыки и связи, долгий период работы вне субординационных систем и яркие всплески активности в строительных отрядах. Однако время от времени, от случая к случаю, приходилось возвращаться к своему первому образованию. Химия (в переводе с арабского – «черная магия») преследовала меня. То приходилось разбираться с кризисом управления в академическом химическом институте, то вести конкретную разработку ионисторов – конденсаторов с аномально высокой емкостью, то вплотную заняться биохимией, синтезом пептидов для фармацевтики и организацией управления этим процессом. Помню, почти год ушел на подготовку и согласование постановления Правительства о создании первого в стране акционерного общества в области разработки и производства приборов для физико-химических исследований. Я постоянно пребывал в неопределенности. Чем я занимаюсь? Как это связано с тем, чему я учился в самом начале и даже защитил диссертацию?

Очень ясный жизненный вектор мне задал известный тренер сборной страны по волейболу, многократный чемпион мира. Как-то, подписывая свою книгу, он пожелал мне успехов. Успехов... в «химии» жизни. Это почему-то сразу сняло все нагромождения во многом искусственных и субъективных неопределенностей и неясностей. В этих двух словах как-то вдруг соединились химия и алхимия, управление и документ, юриспруденция и психология, а главное, эмоции взаимоотношений и инновации в существующей реальности. Это и было то самое кризисное доверительное консультирование, которым я занимаюсь уже почти пятнадцать лет. Только теперь стала понятна счастливая случайность первого, базового образования, связанного с наукой об изменениях, происходящих в результате взаимодействий.

К сожалению, большинство людей осваивают профессии, к которым у них нет реальной склонности, и

делают эту профессию источником своих доходов. В итоге они забывают о своих естественных способностях. Все-таки скажу банальность. Если вы не научитесь отличать таланты от навыков, то можете всю свою жизнь прожить, так и не раскрыв себя. Научиться этому очень трудно. И чем больше и чаще вы «испытываете себя на прочность», тем ближе вы подходите к истине. Может быть, в этом смысл бытия: семь раз упасть и восемь подняться на ноги.

*Может быть,  
в этом смысл  
бытия: семь раз  
упасть и восемь  
подняться на ноги.*

## ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕРМИНЫ

**«Алхимик»** – руководитель кризисного проекта, который превращает идеи и отношения в продукт.

**Активный центр кризисного проекта** – участники кризисного проекта, через которых осуществляется взаимодействие проекта с внешней средой, направленное на поддержание и развитие проекта.

**Внешняя среда кризисного проекта** – законодательство, экономическая ситуация в стране и регионе, средства массовой информации, правоохранительные, судебные и налоговые органы, местные органы власти, конкурирующие организации, инициатор кризисной ситуации.

**Внутренняя среда кризисного проекта** – участники кризисного проекта и их отношения.

**Групповой эффект** – влияние на результат проекта отдельных его элементов, усиленных оптимальной архитектурой отношений между ними.

**Двойные отношения партнеров** – отношения бизнес-партнеров, сопряженные с их другими деловыми отношениями, а также с родственными, супружескими, дружескими и прочими отношениями.

**Зона ответственности партнера** – определенные обязательства одного участника кризисного проекта перед другими.

**Инициатор кризисной ситуации** – участник бизнеса, который в силу своих личностных особенностей или иных причин является источником проблем (проблемы).

**Клиент, предприниматель, бизнесмен** – лицо, являющееся собственником главной проблемы.

**«Контролировать справедливость»** – возможность отдельного участника кризисного проекта контролировать процессы, осуществляемые другими его участниками, и влиять на результаты проекта с целью определения его реальной будущей прибыли и ее последующего распределения в соответствии с предварительной договоренностью.

**Кризисный консалтинг** – консультирование по вопросам сохранения, реорганизации или прекращения бизнеса, находящегося в кризисной ситуации.

**Кризисный проект** – бизнес-система, элементами которой являются участники кризисного проекта, процессы, ими осуществляемые в рамках формулы кризисного проекта, результаты этих процессов, отношения между участниками, а также между ними и внешней средой проекта.

**«Не делать ничего из того, что уменьшит число возможностей для реализации проекта»** – техника, используемая активным центром проекта при обсуждении предложений или идей с целью сохранить устойчивость архитектуры и кризисного проекта в целом при неконтролируемом негативном воздействии на него внешней среды и изменениях в отношениях, происходящих среди участников проекта.

**«Немедленно ждать»** – техника, применяемая участниками кризисного проекта в условиях неопределенности проявлений враждебной внутренней и внешней среды кризисного проекта и с целью минимизировать отрицательные последствия преждевременных активных действий, носящих реактивный или рефлекторный характер.

**Носитель кризисного проекта** – участник кризисного проекта, полномочия которого обеспечивают формальную реализацию решений в соответствии с формулой кризисного проекта.

**«Оптимизировать информационные потоки»** – техника, применяемая руководителем кризисного проекта для доведения информации до участников проекта с учетом их личностных особенностей.

**Оптимальная архитектура (конструкция) взаимоотношений участников кризисного проекта** – наиболее эффективная система отношений участников проекта, сформированная с учетом их личностных особенностей и нацеленная на реализацию проекта в соответствии с его формулой.

**«Пришивать пуговицу к кривому костюму»** – негативный пример техники, применяемой участниками кризисного проекта для преждевременной реализации конкретных предложений или идей, не прошедших обсуждения в активном центре.

**Расслоение кризисного проекта** – выход из процесса реализации одного из направлений проекта или изменение условий участия (зоны ответственности и риска) в нем некоторых

партнеров по проекту при условии сохранения их взаимозависимости.

**Руководитель кризисного проекта** – участник проекта, способный: а) сформировать оптимальную архитектуру взаимоотношений участников проекта для реализации формулы проекта; б) идентифицировать отклонения в этой архитектуре, происходящие в результате негативного воздействия на проект изменений во внутренней среде или агрессивного характера внешней; в) своевременно скорректировать эти отклонения.

**«Сначала простые, затем сложные задачи»** – техника реализации формулы кризисного проекта, предусматривающая приоритетное внимание к выявлению и срочному разрешению имеющихся в проекте мелких проблем с целью минимизации количества и мощности их возможных негативных воздействий на проект во время реализации основных мероприятий, а также для быстрой демонстрации элементов успеха.

**Собственник главной проблемы** – лицо, основной бизнес которого находится в кризисном состоянии.

**Состояние контролируемой тревоги** – психическое состояние руководителя кризисного проекта, позволяющее в постоянном режиме осуществлять мониторинг взаимоотношений участников проекта на предмет их соответствия оптимальной архитектуре.

**Социоинвестолог** – доверительный кризисный консультант, который изучает причины и следствия нарушений во взаимоотношениях партнеров, партнеров и наемных работников, менеджеров конкурирующих бизнес-структур, способствующих возникновению кризисной ситуации, формулирует сюжет проекта, разрабатывает предварительные механизмы выхода из кризиса, формулу проекта, а также определяет вид и объем требуемых инвестиций в проект (деньги, кадры специалистов, партнеры).

**Структура кризисного проекта** – архитектура отношений между всеми элементами кризисного проекта.

**Сюжет кризисного проекта** – описание кризисной ситуации, составленное на основании просьбы собственника главной проблемы, бесед с ним и первичного просмотра соответствующей документации.

**Участники кризисного проекта** – собственник главной проблемы, кризисный доверительный консультант, специалисты по кризисным ситуациям, инвесторы.

**Формула кризисного проекта** – краткое описание кризисной ситуации, ее причин, целей проекта, альтернативных механизмов их реализации.

**Элементы кризисного проекта** – внутренняя и внешняя среда проекта, процессы их взаимодействия, а также взаимоотношения между участниками проекта и процессы реализации проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

*Аристотель.* Метафизика. М.; Л., 1934.

*Гиттельман Л.Б.* Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. 496 с.

*Де Карло Д.* Экстремальное управление проектами. М.: Компания р. m. Office, 2007. 588 с.

*Ефремов В.С.* Вступительная статья // *Макхем К.* Управляющий когсалтинг. М.: Дело и Сервис, 1999. 288 с.

*Кантер Розабет М.* Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 304 с.

Консалтинг будущего: Экспресс-курс (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования) // Под ред. Карен Ли. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 256 с.

*Коэльо Пауло.* Алхимик. М.: АСТ: Астрель, 2008. 224 с.

*Майстер Д., Грин Ч., Ганфорд Р.* Советник, которому доверяют. М.: АББ, 2004. 264 с.

*Мелия М.* Бизнес – это психология. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 329 с.

*Роджерс К.* Взгляд на психотерапию. Становление личности. М.: «Прогресс», «Универс», 1994. 480 с.

*Сулл Дональд Н.* Почему хорошие компании терпят неудачи или как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 214 с.

*Такубоку Исигава.* Лирика. Под привольный шум осеннего ветра. М.: Художественная литература, 1966. 177 с.

*Уикхэм Филипп.* Консалтинг в управлении проектами. М.: Дело и сервис, 2006. 368 с.

*Финкельштейн Синди.* Ошибки топ-менеджеров ведущих компаний. Анализ и практические выводы. М.: АББ, 2004. 228 с.

*Фрейджер Р., Фейдимен Дж.* Личность: теории, эксперименты, упражнения. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 864 с.

*Фромм Эрих.* Человек для себя. Минск, 1992.

*Холден Ф.* Квинтэссенция или менеджмент для менеджеров. М.: НРРО, 2003. 208 с.

*Хотнежа Борислав.* Сказки для бизнесменов. Записки кризисного доверительного консультанта. СПб.: Остров, 2006. 75 с.

*Хэнди Чарльз.* Слоны и блохи. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. М.: АББ, 2004. 204 с.

*Шиллер Ф.* Мария Стюарт. Трагедия в пяти действиях в переводе Б. Пастернака. М.: Терра-книжный клуб, 2002.

## SUMMARY

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Совместная работа специалиста по кризисам и клиента-бизнесмена имеет свою яркую специфику. В первых двух главах книги даны отдельные зарисовки форм и методов их взаимодействия. На нейтральных примерах показаны особенности работы кризисного консультанта, роль которого, в отличие от других советников по бизнесу, зачастую реализуется на грани «друг-советник».

Третья глава посвящена более сложным кризисным проектам, требующим персонификации ответственности, участия специалистов-партнеров и инвесторов. Предпринята попытка идентифицировать роль руководителя экстремально-го проекта, работающего в условиях тотальной неопределенности. Кто им может быть? Как происходит становление доверительного кризисного консультанта-социоинвестолога и его дальнейший естественный переход к роли руководителя проектом? Как объединить различные творческие личности – участников кризисного проекта, выделить «активные группы», создать с их помощью эффективную «архитектуру» команды, учитывающую личностные особенности каждого участника? Чем придется «руководить» в условиях неопределенности? Это лишь некоторые вопросы, которые чаще всего возникают в ходе реализации кризисного проекта. Книга дает ответы на эти и целый ряд других, не менее важных вопросов, связанных с совместной работой доверительного кризисного консультанта и бизнесмена, оказавшегося в беде.

Отдельные разделы посвящены разрушительным последствиям частой недооценки документационного обеспечения управления – той сфере в любом деле, где сначала незаметно «закладываются» неопределенности, а потом зачастую осознанно зарождаются интриги и, в конце концов, накапливаются проблемы – обязательные спутницы кризиса. Именно в этом омуте захлебываются поначалу идеальные взаимоотношения партнеров, тонут их благие намерения, размывает-

ся общая идеология, гибнет бизнес, да и вообще любое дело.

Если кризисом не заниматься, то останешься, как говорится, с «дыркой от бублика». Если же относиться к нему профессионально, то это придется проделывать именно «дыркой» от «бублика» вашего бизнеса. Потому что все, чем придется заниматься, не формализуется ни в цифрах и ни в деньгах. А именно от этого на 95% зависит любой бизнес.

Об этом книга, предлагаемая вниманию широкого круга читателей – предпринимателей, менеджеров, консультантов и просто деловых людей, которым есть что терять.

**Корнев Борис Федорович** – специалист в области экономики и практической психологии менеджмента кризисных ситуаций.

Первое образование – химия. Кандидат химических наук. Затем окончил экономический факультет и факультет психологии Санкт-Петербургского государственного университета. Обучался в Международной школе бизнеса в Тель-Авиве (Израиль) и в швейцарской компании «Церберус». Программы обучения: психологические технологии управления персоналом, управление интеллектуальной собственностью, конфликтология и инновации, государственное и муниципальное управление, бизнес-разведка.

Работал в научных, производственных, финансовых и политических организациях Санкт-Петербурга и Москвы. В 1989–1990 годах создавал первое в стране акционерное общество.

Специализируется в вопросах формирования профессиональных доверительных отношений, организационного консультирования и внедрения инноваций в управление. Пятнадцать лет занимается реализацией кризисных проектов для организаций широкого спектра специализаций в Санкт-Петербурге, Выборге, Москве, Праге, Амстердаме.

Автор научных работ и популярных книг по вопросам кризисного управления: «Сказки для бизнесменов (Записки кризисного доверительного консультанта)», «От становления до распада (Российские политические партии)». Профессиональный член Американской ассоциации управленческого консультирования. Председатель Совета директоров Института управленческого консультирования (Санкт-Петербург).

E-mail: 9030904@bk.ru