

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

СТРАТАГЕМЫ

СИТУАЦИОННОГО
МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 4. УПРАВЛЕНИЕ ХАОСОМ



Николай Атаманенко

**Стратегемы ситуационного
мышления. Книга 4.**

Управление хаосом.

**36 инструментов для действий
в кризисе, неопределённости
и турбулентности**

Атаманенко Н.

Стратегемы ситуационного мышления. Книга 4. Управление хаосом. 36 инструментов для действий в кризисе, неопределённости и турбулентности / Н. Атаманенко —

Кризис наступает внезапно. Информации нет, прогнозы не работают, привычные методы бесполезны. Вы не можете «бороться» — нет врага. Не можете «договариваться» — нет правил. Эта книга — о том, как действовать, когда нельзя ничего просчитать. Как принимать решения, стабилизировать ситуацию, вести команду и выходить из хаоса сильнее. Главный принцип: в хаосе побеждает не тот, кто строит идеальные планы, а тот, кто быстрее адаптируется. Для всех, кто оказался в кризисе и неопределённости.

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ I. РАСПОЗНАВАНИЕ ХАОСА	9
Глава 1. Сигнал тишины	12
Глава 2. Точка невозврата	15
Глава 3. Цена промедления	18
Глава 4. Карта хаоса	21
Глава 5. Треугольник устойчивости	24
ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ 24 ЧАСА	27
Глава 7. Стоп-кран	30
Глава 8. Живые силы	33
Глава 9. Деньги и воздух	36
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Стратегемы ситуационного мышления.
Книга 4. Управление хаосом
36 инструментов для действий в кризисе,
неопределённости и турбулентности**

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0069-9179-8 (т. 4)

ISBN 978-5-0069-8544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почему эта книга появилась

Классические «Тридцать шесть стратагем» – гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Но эти тексты писались для другого мира – мира мечей и бамбуковых свитков, армий и осад, императоров и полководцев.

Мир XXI века – это не только переговоры и контракты, но и кризисы, которые обрушиваются внезапно. Рынок рушится, поставщик исчезает, ключевой сотрудник уходит, регулятор наносит удар. Информации нет, прогнозы не работают, привычные методы бесполезны. Вы не можете «бороться» – нет конкретного врага. Не можете «договариваться» – не с кем. Не можете «вести переговоры» – нет правил.

Старые стратагемы, даже блестяще пересказанные, бесполезны в хаосе. Их трудно применить к ситуации, когда «всё рушится, а вы не знаете, за что хвататься». Хаос требует иного – искусства действовать там, где нет никаких правил. Когда нельзя просчитать последствия. Когда каждый шаг может стать фатальным. Когда время работает против вас.

Эта книга – не перевод древнего текста. Это авторская система, выведенная из реальной практики антикризисного управления. Эта книга – о том, как не просто выжить в хаосе, а использовать его энергию для рывка. Как принимать решения в условиях полной неопределённости. Как превращать кризис в стратегическое преимущество. «36 стратагем ситуационного мышления» – это инструменты по управлению хаосом для тех, кто действует там, где нет правил, а каждый шаг может стать фатальным.

Что такое хаос и почему он требует особого мышления

Хаос – это не просто «беспорядок». Это состояние системы, в котором:

- **Нет полной информации.** Вы не знаете, что произошло, что происходит, что будет.
- **Нет прогноза.** Прошлые закономерности не работают. То, что сработало вчера, сегодня ведёт к краху.
- **Нет контроля.** Вы не можете остановить кризис. Вы можете только реагировать.
- **Время сжато.** Решения нужно принимать здесь и сейчас. Пауза – это тоже решение, часто проигрышное.

В хаосе не работают обычные стратегии. Планирование? План устаревает через час. Анализ? Данных нет. Коллегиальные решения? Нет времени. Иерархия? Начальник не отвечает.

Нужно другое мышление. **Ситуационное мышление в хаосе** – это способность быстро оценивать, действовать, корректировать и снова действовать, не оглядываясь на «как правильно».

Что такое стратагема в ситуационном мышлении

Стратагему часто понимают как «военную хитрость» или «обман». Это не совсем точно. Стратагема – это способ пересобрать ситуацию так, чтобы выигрыш стал возможен без прямой борьбы или с минимальными затратами. В хаосе – способ выжить и вырасти там, где рухнули все правила.

Отличие от тактики. Тактика отвечает на вопрос «как это сделать?». Стратагема отвечает на вопрос «как увидеть возможность там, где другие видят только разрушение?».

Отличие от стратегии. Стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём?». Стратагема отвечает на вопрос «как пройти там, где прямая дорога уничтожена, а карта не работает?».

Короткая формула: *Стратагема в хаосе – это способ не просто выжить, а использовать энергию кризиса для рывка.*

В этой книге вы не найдёте моральных оценок – «это этично, а это нет». Вы найдёте инструменты. Использовать их или нет – решать вам, исходя из вашего контекста и ваших ценностей.

Шесть подходов ситуационного мышления в хаосе

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратегем этой книги. Это шесть способов видеть хаос иначе – не как катастрофу, а как среду для действий. В преамбулах каждой части мы будем возвращаться к этим подходам.

1. Контекст важнее плана

В хаосе планы бесполезны. Но контекст – всегда. Что именно рухнет? Что ещё держится? Кто остался в игре? Кто уже вышел? Без понимания контекста любое действие – это игра в рулетку.

2. Гибкость как сила

Жёсткие структуры ломаются в хаосе. Гибкие – выживают. Не цепляйтесь за то, что было. Будьте готовы менять форму, отказываться от привычного, пробовать новое. Вода не сопротивляется – она находит путь.

3. Используйте слабости системы

Хаос обнажает уязвимости. Ваши и чужие. Найдите, что держится на честном слове, – и укрепите это. Найдите, что уже рухнуло, – и используйте освободившиеся ресурсы.

4. Управляй вниманием

В хаосе все смотрят на пожар. Ваша задача – смотреть туда, где можно спасти, а не туда, где уже всё сгорело. Управляйте вниманием своим, команды, партнёров. Не дайте панике затмить рассудок.

5. Действуй через других

Вы не можете сделать всё сами. В хаосе ваша сила – не вы один, а те, кто остался с вами. Делегируйте, доверяйте, объединяйтесь. Один в поле не воин, особенно в буре.

6. Время – твой союзник

В хаосе время работает против вас – если вы паникуете. Если вы сохраняете спокойствие, время начинает работать на вас. Пауза, сделанная вовремя, может спасти больше, чем действие. Не торопитесь ошибаться.

Ключевое различие: борьба, сотрудничество, переговоры, хаос

Эта книга – четвёртая в серии «Стратегемы ситуационного мышления». Она охватывает ситуацию, где нет ни врага, ни партнёра, ни оппонента – есть только хаос.

	Книга 1. Борьба	Книга 2. Сотрудничество	Книга 3. Переговоры	Книга 4. Управление хаосом
Другой человек	Противник — враг	Партнёр — союзник	Партнёр — оппонент	Нет субъекта
Правила	Есть	Есть	Есть	Рухнули
Цель	Уничтожить	Объединиться	Договориться	Выжить и вырасти
Инструменты	Удар, обход	Доверие, открытость	Давление, уступка	Адаптация, баланс
Главный риск	Проиграть войну	Потерять себя	Потерять сделку	Не успеть

Вы можете читать эту книгу отдельно, без первых трёх. Каждая стратегема описана так, что не требует знания предыдущих книг. Но если вы хотите понять всю картину – от войны до хаоса – серия даст вам полный спектр инструментов.

Как устроена книга

Книга построена как **навигатор по кризису**. 6 частей, 36 стратегем – от момента крушения до выхода на новую орбиту.

Часть I. Распознавание хаоса (№1—6)

Как понять, что вы уже в кризисе, и не упустить момент для действий.

Часть II. Первые 24 часа (№7—12)

Что делать в момент удара, когда нет времени на анализ.

Часть III. Оценка и стабилизация (№13—18)

Как понять, что происходит, и остановить падение.

Часть IV. Действие в неопределённости (№19—24)

Как принимать решения, когда нельзя ничего просчитать.

Часть V. Управление людьми в хаосе (№25—30)

Как сохранить команду, когда всё рушится.

Часть VI. Выход из хаоса (№31—36)

Как стабилизировать ситуацию и построить новое.

Каждая стратегема описана по единому шаблону:

- **Формула** – краткая суть.
- **Когда применять** – признаки ситуации.
- **Как применять** – пошаговый алгоритм.
- **Пример** – из реальной жизни.
- **Границы применимости** – когда не работает.
- **Риски и предупреждение** – чем платите.

Как читать эту книгу

Вариант А. От корки до корки.

Читайте части по порядку. Вы пройдёте путь от первого удара хаоса до выхода из него. Это даст системное понимание.

Вариант Б. Ситуативная навигация.

Вы уже в кризисе. Откройте содержание, найдите свою ситуацию (первые 24 часа, оценка, действия, люди, выход) – читайте нужные стратегемы.

Вариант В. Справочный.

Вы уже знаете стратегемы, но хотите освежить в памяти детали. Открываете нужную главу – и за 2 минуты вспоминаете суть.

Самое важное предупреждение

Эта книга – не замена профессиональной антикризисной помощи. Если вы в глубоком кризисе (финансовом, репутационном, юридическом), обратитесь к специалистам.

Стратегемы – это не магия. Они не гарантируют, что вы выйдете из хаоса победителем. Они дают вам **инструменты для действий**. Но результат зависит от вас: от вашей готовности действовать, от вашей команды, от вашего состояния.

Главное в хаосе – **не парализоваться**. Действуйте. Даже если ошибаетесь. Ошибка в хаосе – это опыт. Бездействие – это смерть.

Теперь вы готовы к Частям I—VI.

Выберите свою ситуацию – и вперёд.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. РАСПОЗНАВАНИЕ ХАОСА

Стратегемы №1—№6

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

– Всё слишком спокойно. Подозрительно спокойно. Нет новостей, нет сигналов, нет проблем. Вы расслаблены. Это опасно.

– Привычные методы работают хуже. То, что всегда срабатывало, даёт сбой. Клиенты, которые всегда платили вовремя, задерживают. Поставщики, которые всегда были надёжны, срывают сроки.

– Вы чувствуете, что что-то не так, но не можете объяснить, что именно. Интуиция бьёт тревогу, но фактов нет.

– Мелкие проблемы перестали решаться сами. Раньше они исчезали, теперь накапливаются.

– Вы начинаете оправдываться: «временные трудности», «просто не повезло», «все так работают».

Контекстная ловушка

Самое опасное в распознавании хаоса – **отрицание**. Вы не хотите верить, что кризис уже здесь. Вам кажется, что «всё наладится», «просто нужно подождать», «паника ни к чему». Отрицание – это реакция защиты. Она спасает психику, но убивает бизнес.

Чем дольше вы отрицаете хаос, тем позже начинаете действовать. А в кризисе каждый день промедления стоит денег, клиентов, репутации, людей.

Выход – не в том, чтобы успокаивать себя. Выход в том, чтобы научиться распознавать хаос на ранней стадии. Когда ещё можно действовать, а не догонять.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части I работают три.

Подход	Как проявляется в части I
Контекст важнее плана	Не стройте планы на месяц — анализируйте контекст сегодня. Что изменилось? Какие сигналы вы пропустили? Где точки напряжения?
Время — твой союзник	Чем раньше вы распознали хаос, тем больше времени у вас есть для действий. Не тратьте это время на отрицание. Используйте его для анализа.
Гибкость как сила	Будьте готовы признать, что ваша картина мира устарела. То, что было правдой вчера, сегодня может быть ложью. Пересматривайте свои предположения.

Главный принцип части I:

Хаос не начинается с взрыва. Он начинается с тишины. Научись слышать тишину.

Запомните эту формулу. В части I вы не тушите пожары – вы учитесь замечать искры.

3. Навигационная таблица стратегем части I

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Сигнал тишины	Всё слишком спокойно. Нет проблем, нет сигналов, нет новостей.	Если всё слишком спокойно — жди бури. Тишина — не признак стабильности, а признак накопления напряжения. Начни прислушиваться.
2	Точка невозврата	Вы замечаете, что старые методы перестали работать. То, что всегда помогало, теперь бесполезно.	Заметь момент, когда старые методы перестали работать. Это точка невозврата. Дальше нельзя действовать «как раньше». Нужны новые инструменты.
3	Цена промедления	Вы чувствуете, что ситуация ухудшается, но продолжаете надеяться на «авось».	Посчитай, во что обходится каждый день бездействия. Потерянные клиенты, просроченные платежи, уходящие сотрудники. Цифры отрезвляют.
4	Карта хаоса	Вы не понимаете, что происходит. Всё смешалось. Нет ясности.	Нарисуй, что рухнет, что держится, что можно спасти. Визуализация хаоса делает его менее страшным и более управляемым.
5	Треугольник устойчивости	Вы чувствуете, что теряете опору. Всё, на что вы опирались, шатается.	Найди три опоры, которые не рухнут — держись за них. Это может быть команда, ключевой клиент, денежный резерв. Пока они есть — ты жив.
6	Красная черта	Вы мечетесь между «спасать» и «начинать новое». Не знаете, когда остановиться.	Определи, при каких условиях ты прекращаешь спасать и начинаешь новое. Красная черта спасает от бесконечного тонущего корабля.

4. Типичная ошибка

Отрицать хаос до последнего.

Звучит как: «Всё нормально», «Просто временные трудности», «Рынок выровняется», «Надо подождать».

Вы успокаиваете себя и команду. Вы не меняете стратегию. Вы продолжаете делать то же, что и раньше. А хаос тем временем набирает силу.

Почему это ошибка

Отрицание – это защитный механизм психики. Он спасает от стресса здесь и сейчас. Но в кризисе он смертелен. Пока вы отрицаете, вы теряете время. А время – единственный ресурс, который нельзя восполнить.

Что вместо этого

Признайте, что вы в хаосе. Не паникуйте, а примите факт. «Да, ситуация плохая. Да, старые методы не работают. Что я могу сделать прямо сейчас?» Признание – это не поражение. Это начало действий.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы распознали хаос, но удар уже произошёл. Нет времени на анализ.	Часть II (Первые 24 часа). Действуйте немедленно.
Вы распознали хаос, но не можете понять, что именно рушится и что держится.	Часть III (Оценка и стабилизация). Нужно разобраться в ситуации.
Вы распознали хаос, но он стал вашей повседневностью. Кризис затянулся.	Часть IV (Действие в неопределённости). Нужно учиться жить в хаосе.
Вы распознали хаос, но команда не верит. Люди думают, что вы паникуете.	Часть V (Управление людьми в хаосе). Нужно вести за собой.

Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части I.

Первое. В части I важнее всего **наблюдение**. Не торопитесь действовать. Сначала поймите, что происходит. Хаос не терпит суеты. Он терпит холодный анализ.

Второе. В части I важнее всего **честность с собой**. Не обманывайте себя. Если вы чувствуете, что «что-то не так», – скорее всего, так и есть. Интуиция часто видит то, что разум отрицает.

Третье. Самая большая опасность в части I – **паралич анализа**. Вы так долго анализируете, что упускаете момент для действий. Найдите баланс. Анализ нужен, но не бесконечный.

Глава 1. Сигнал тишины

Стратегема №1 «Если всё слишком спокойно – жди бури»

Суть

Всё идёт хорошо. Слишком хорошо. Нет проблем, нет конфликтов, нет срочных задач. Вы расслаблены. Команда расслаблена. Вы думаете: «Наконец-то стабильность».

Это ловушка.

Стабильность без сигналов – это не стабильность. Это накопление напряжения. Система, в которой нет мелких сбоев, не становится устойчивее. Она становится жёстче. А жёсткие системы не гнутся – они ломаются.

Сигнал тишины – это ранний индикатор хаоса. Когда пропадают обычные шумы, мелкие проблемы, ежедневные сбои – это не значит, что всё наладилось. Это значит, что система перестала сигнализировать. А перестала она сигнализировать потому, что либо все ресурсы брошены на поддержание видимости, либо потому, что сбои стали слишком большими, чтобы их замечать по отдельности.

Когда применять

- Всё слишком спокойно. Нет проблем, нет сигналов, нет новостей.
- Вы чувствуете, что «что-то не так», но не можете объяснить, что именно.
- Команда расслаблена, никто никуда не спешит, дедлайны не горят.
- Вы давно не слышали жалоб от клиентов, поставщиков, сотрудников.
- Вы начинаете оправдывать тишину: «наверное, всё наладилось».

Как применять

Шаг 1. Заметьте тишину.

Не радуйтесь ей. Не расслабляйтесь. Зафиксируйте: «Уже две недели нет никаких проблем. Это странно».

Шаг 2. Проверьте, жива ли обратная связь.

Спросите у клиентов: «Как дела? Всё в порядке?» Спросите у сотрудников: «Какие проблемы?» Если они говорят «всё хорошо», но раньше жаловались – это сигнал.

Шаг 3. Ищите скрытое напряжение.

Тишина может означать, что люди боятся говорить о проблемах. Или что проблемы стали системными и их не замечают. Или что все ресурсы брошены на удержание видимости.

Шаг 4. Проверьте ключевые точки.

- Деньги: платёжный календарь, дебиторка, кредиторка.
- Люди: текучка, больничные, настроение в команде.
- Клиенты: задержки платежей, снижение заказов, падение активности.
- Поставщики: срывы сроков, изменение цен, уход ключевых менеджеров.

Шаг 5. Сделайте «пробный шар».

Создайте маленькое изменение и посмотрите на реакцию. Поднимите цену на 5%. Измените регламент. Попросите отчёт. Если система не реагирует – она либо мертва, либо заморожена. И то и другое плохо.

Шаг 6. Не ждите взрыва – готовьтесь.

Тишина – это не повод отдыхать. Это повод готовиться к буре. Пересмотрите запасы, проверьте резервы, обновите планы на случай кризиса.

Пример

Ситуация: В компании всё спокойно. Продажи стабильны, клиенты не жалуются, сотрудники не увольняются. Руководитель доволен: «Наконец-то порядок».

Реакция 1 (расслабиться): Руководитель не меняет ничего. Команда тоже расслабляется. Через месяц ключевой клиент не платит, поставщик поднимает цены, а узнают об этом только когда «всё горит».

Реакция 2 (сигнал тишины): Руководитель замечает, что уже три недели нет жалоб. Он начинает проверять. Выясняется, что клиенты недовольны, но перестали жаловаться – устали. Сотрудники боятся говорить о проблемах – «всё равно ничего не меняется». Руководитель успевает принять меры до кризиса.

Результат: Кризис предотвращён. Или хотя бы смягчён.

Почему это сработало: Руководитель не радовался тишине. Он понял, что тишина – это не признак здоровья, а признак скрытого напряжения.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Тишина реальная.** Вы проверили – действительно нет проблем. Клиенты довольны, сотрудники счастливы, поставщики надёжны. Это бывает, но редко.

– **Вы параноик.** Вы видите угрозу в каждой тишине. Вы проверяете, ищете, напрягаетесь – а проблем нет. Вы тратите энергию впустую.

– **Система уже в хаосе.** Тишина была, вы её пропустили. Теперь всё горит. Сейчас не до анализа – нужно тушить.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель говорит: «У нас всё хорошо, тишина». Команда: «Да, всё отлично». Руководитель расслабляется. Через месяц компания теряет 30% выручки.

Почему это провал: Руководитель не проверил, реальная ли тишина. Он принял отсутствие жалоб за отсутствие проблем.

Что нужно было сделать: Проверить. «Всё хорошо» – это не ответ. Спросить конкретно: «Какие проблемы вы видите?», «Что можно улучшить?», «Что вас беспокоит?»

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете начать видеть угрозу там, где её нет.

Вы начнёте искать проблемы, создавать их, проверять систему на прочность. Команда устанет от вашей паранойи.

Как снизить: Проверяйте, но не терроризируйте. Тишина – это сигнал к проверке, а не к панике.

Риск 2. Вы можете пропустить реальную тишину.

Вы привыкли, что «тишина – это плохо». А в этот раз действительно всё хорошо. Вы начинаете искать проблемы, создаёте кризис на пустом месте.

Как снизить: Проверяйте факты. Если проверка показывает, что всё в порядке – примите это. Не создавайте проблем там, где их нет.

Риск 3. Вы можете перестать замечать тишину.

Вы так привыкли к хаосу, что тишина для вас – это подозрительно. Но когда наступает реальная тишина, вы её не замечаете, потому что «всегда было шумно».

Как снизить: Ведите дневник. Записывайте уровень шума. Когда становится тихо – вы увидите это по записям.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №2 «Точка невозврата» – тишина может быть предвестником точки невозврата.

– №3 «Цена промедления» – если вы не реагируете на тишину, цена промедления растёт.

Противоречат:

– №19 «Метод тыка» – там вы действуете, не зная, что делать. Здесь вы не действуете – вы наблюдаете.

– №24 «Тишина в эфире» – там вы намеренно молчите, чтобы не мешать системе. Здесь тишина – сигнал от системы.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Всё слишком спокойно, нет проблем, нет сигналов
Какой ресурс нужен?	Внимание, способность не расслабляться, готовность проверять
Главный риск	Принять тишину за стабильность или, наоборот, увидеть угрозу там, где её нет
Признак успеха	Вы заметили тишину, проверили, либо предотвратили кризис, либо убедились, что всё в порядке
Как понять, что не работает?	Вы расслабились и пропустили кризис, или создали панику на пустом месте

Глава 2. Точка невозврата

Стратегема №2 «Заметить момент, когда старые методы перестали работать»

Суть

Вы делаете то, что всегда делали. Те же приёмы, те же решения, те же подходы. Но они перестали работать. Клиенты не покупают. Сотрудники не слушаются. Проблемы не решаются.

Вы думаете: «Наверное, нужно просто сильнее нажать». Усиливаете давление. Не работает. «Наверное, нужно подождать». Ждёте. Не работает. «Наверное, я что-то упускаю». Ищете ошибку в деталях. А ошибка не в деталях. Ошибка в том, что система изменилась. Старые методы работали в старой системе. Новой системе нужны новые методы.

Точка невозврата – это момент, когда вы должны признать: прошлое не вернётся. Дальше нельзя действовать «как раньше». Нужно менять подход, стратегию, иногда – всю модель.

Когда применять

– Вы замечаете, что привычные методы дают сбой. То, что всегда работало, теперь бесполезно.

– Вы усиливаете давление, но результат не улучшается – только ухудшается.

– Вы начинаете оправдываться: «рынок изменился», «клиенты стали другими», «сотрудники не те».

– Вы чувствуете, что тонете, но продолжаете грести по-старому.

– Вы уже пробовали «подождать», «нажать», «поискать ошибку» – ничего не помогает.

Как применять

Шаг 1. Зафиксируйте, что старые методы перестали работать.

Не оправдывайтесь. Не ищите виноватых. Признайте факт: «То, что работало год назад, не работает сегодня».

Шаг 2. Перестаньте делать то, что не работает.

Самый трудный шаг. Вы привыкли к старым методам. Они кажутся «правильными». Вы продолжаете их использовать, потому что «так надо». Остановитесь. Если метод не работает, его использование – это не работа, а имитация работы.

Шаг 3. Проанализируйте, что изменилось.

Что именно перестало работать? Почему? Что изменилось в системе, клиентах, рынке, команде?

Шаг 4. Примите, что прошлое не вернётся.

Не пытайтесь восстановить старую систему. Её больше нет. Стройте новую.

Шаг 5. Ищите новые методы.

Не спрашивайте «как мы делали раньше?», спрашивайте «что работает сейчас?». Пробуйте, ошибайтесь, ищите.

Шаг 6. Зафиксируйте точку невозврата как ориентир.

Запишите дату, когда вы поняли, что старые методы умерли. Это поможет не возвращаться к ним в моменты слабости.

Пример

Ситуация: Компания всегда продавала через дилерскую сеть. Дилеры приносили 80% выручки. Но в последние полгода продажи падают. Дилеры жалуются, что «товар не идёт».

Реакция 1 (игнорировать точку невозврата): Руководитель усиливает давление на дилеров. Требуется планы, отчёты, штрафует за невыполнение. Дилеры уходят к конкурентам. Продажи падают ещё сильнее.

Реакция 2 (заметить точку невозврата): Руководитель признаёт: «Дилерская модель перестала работать. Рынок изменился, клиенты уходят в интернет. Нужно строить прямые продажи через сайт».

Результат: Компания инвестирует в интернет-магазин, CRM, свою службу доставки. Через год прямые продажи приносят 60% выручки. Дилерская сеть сокращена, но не убита – она работает на тех сегментах, где ещё эффективна.

Почему это сработало: Руководитель не пытался реанимировать старую модель. Он заметил точку невозврата и начал строить новую.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Старые методы работают, просто вы устали.** Вам кажется, что они неэффективны, а на самом деле вы просто не прилагаете усилий.

– **Вы слишком рано сдаётесь.** Вы пробовали новый подход два дня, он не сработал, и вы решили, что «старые методы умерли». Это не точка невозврата, это нетерпение.

– **Система циклическая.** Старые методы перестали работать, но через некоторое время вернутся. Вы ошибочно приняли спад за конец эпохи.

– **У вас нет ресурсов на новое.** Вы поняли, что старые методы не работают, но у вас нет денег, времени, людей на создание новых. Точка невозврата становится точкой краха.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель говорит: «Старые методы не работают. Нужно всё менять». Увольняет всех старых сотрудников, разрывает контракты с поставщиками, закрывает старые направления. Через месяц выясняется, что старые методы работали – просто был временный спад.

Почему это провал: Руководитель принял временное явление за точку невозврата. Он уничтожил то, что ещё можно было спасти.

Что нужно было сделать: Прежде чем рвать старое, проверить: «Это временный спад или структурный кризис?» Сделать разведку, проанализировать, посоветоваться.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете пропустить точку невозврата.

Вы продолжаете использовать старые методы, хотя они уже не работают. Вы тонете, но грёбёте по-старому. Потеря времени и ресурсов.

Как снизить: Регулярно проверяйте эффективность методов. Если метод перестал давать результат – остановитесь и проанализируйте.

Риск 2. Вы можете принять временный спад за точку невозврата.

Вы разрушаете старое, а оно ещё могло работать. Вы теряете то, что можно было сохранить.

Как снизить: Не торопитесь. Дайте системе время. Если спад длится месяц – это ещё не точка невозврата. Если полгода – скорее всего, да.

Риск 3. Вы можете застрять между старым и новым.

Вы поняли, что старые методы не работают. Но новые ещё не нашли. Вы в подвешенном состоянии. Хаос усугубляется.

Как снизить: Параллельно с отказом от старого начинайте искать новое. Не оставляйте пустоту.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «Сигнал тишины» – тишина может быть предвестником точки невозврата.

– №3 «Цена промедления» – если вы не замечаете точку невозврата, цена промедления растёт.

Противоречат:

– №31 «Первая победа» – там вы строите новое. Здесь вы ломаете старое.

– №32 «Новая норма» – там вы принимаете, что старое не вернётся. Здесь вы фиксируете момент, когда это случилось.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Старые методы перестали работать, вы пробовали усилить и подождать — не помогает
Какой ресурс нужен?	Способность признать, что прошлое не вернётся, готовность к новому
Главный риск	Принять временный спад за точку невозврата или, наоборот, пропустить её
Признак успеха	Вы перестали тратить ресурсы на старое и начали искать новое
Как понять, что не работает?	Вы продолжаете делать то же самое, надеясь на другой результат

Глава 3. Цена промедления

Стратегема №3 «Посчитай, во что обходится каждый день бездействия»

Суть

Вы чувствуете, что ситуация ухудшается. Но вы продолжаете надеяться на «авось». «Может, само рассосётся». «Может, подождать ещё немного». «Может, не всё так плохо».

Это ловушка. В хаосе бездействие – это не нейтральная позиция. Это активное ухудшение ситуации. Каждый день промедления приближает крах. Каждый день бездействия стоит денег, клиентов, репутации, людей.

Цена промедления – это не абстрактная угроза. Это конкретные цифры. Посчитайте их. Увидите – начнёте действовать.

Когда применять

- Вы чувствуете, что ситуация ухудшается, но продолжаете надеяться на «авось».
- Вы не можете принять решение. Вам нужно «ещё подумать», «посоветоваться», «собрать данные».
- Вы откладываете трудные решения – увольнение, сокращение, закрытие направления.
- Команда тоже замерла в ожидании. Все смотрят на вас.
- Вы уже пробовали «подождать» – не помогло. Но вы снова ждёте.

Как применять

Шаг 1. Определите, что вы теряете каждый день.

Не абстрактно. Конкретно. Цифры, факты, имена.

- Деньги: сколько вы теряете в день? Упущенная прибыль, просроченные платежи, штрафы.
- Клиенты: сколько клиентов уходит в день? Сколько потенциальных клиентов не приходит?
- Люди: кто из ключевых сотрудников уже ушёл? Кто на грани?
- Репутация: сколько негативных отзывов в день? Сколько жалоб?

Шаг 2. Посчитайте потери нарастающим итогом.

Если вы ничего не измените, сколько вы потеряете через неделю? Через месяц? Через квартал? Цифры отрезвляют.

Шаг 3. Сравните потери с ценой действий.

Что будет стоить действие? Увольнение сотрудника? Закрытие направления? Переговоры с кредиторами? Сравните: потери от бездействия vs затраты на действия.

Шаг 4. Примите решение.

Если потери от бездействия превышают затраты на действия – действуйте. Не ждите. Каждый день увеличивает разрыв.

Шаг 5. Коммуницируйте цифры команде.

Не говорите «надо что-то делать». Покажите цифры. «Мы теряем 100 тыс. в день. Через месяц это 3 млн. У нас нет 3 млн. Начинаем действовать сегодня».

Шаг 6. Назначьте дату, к которой решение будет принято.

Если вы не можете решиться сейчас – назначьте крайний срок. «До пятницы мы принимаем решение. Дальше цена промедления становится неприемлемой».

Пример

Ситуация: У компании падают продажи. Руководитель говорит: «Надо подождать, рынок выравнивается». Проходит месяц. Продажи падают дальше.

Без расчёта цены промедления: Руководитель продолжает ждать. Ещё месяц. Ещё. Компания теряет выручку, клиентов, сотрудников. В конце концов, решение принимается, но уже в условиях острого кризиса, когда вариантов почти нет.

С расчётом цены промедления: Руководитель считает: «Каждый день мы теряем 50 тыс. выручки. За месяц – 1,5 млн. За три месяца – 4,5 млн. У нас нет 4,5 млн резервов. Если мы не изменим что-то через две недели, мы не сможем платить зарплату».

Результат: Руководитель принимает решение на второй день. Не через месяц. Компания успевает перестроиться до того, как кризис станет необратимым.

Почему это сработало: Цифры сняли неопределённость. Руководитель увидел, что ждать дороже, чем действовать.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы не можете посчитать потери.** Данных нет, цифры приблизительные, вы не доверяете расчётам.

– **Потери меньше, чем кажется.** Вы паникуете, а на самом деле цена промедления незначительна.

– **Действие дороже бездействия.** Вы посчитали и поняли, что лучше подождать.

– **Вы не можете повлиять на ситуацию.** Вы знаете цену промедления, но ничего не можете сделать. Расчёты только деморализуют.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель считает цену промедления. Получается 100 тыс. в день. Он паникует. Принимает решение немедленно, без анализа. Решение оказывается ошибочным. Потери – 500 тыс. за неделю.

Почему это провал: Руководитель перепутал «срочно» с «немедленно». Цена промедления высока, но это не значит, что нужно действовать без подготовки.

Что нужно было сделать: Посчитать цену промедления, но не паниковать. Использовать расчёты для приоритизации, а не для панических действий.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете ошибиться в расчётах.

Вам кажется, что потери огромны. На самом деле – нет. Вы принимаете решение, которое дороже, чем бездействие.

Как снизить: Перепроверяйте цифры. Консультируйтесь с финансистами, аналитиками, юристами. Не доверяйте одной оценке.

Риск 2. Вы можете деморализовать команду.

Вы показываете цифры потерь. Команда впадает в панику. Люди начинают искать новую работу, а не решать проблемы.

Как снизить: Показывайте цифры, но не пугайте. «Мы теряем 100 тыс. в день. Это серьёзно. Но у нас есть план. Вот что мы делаем».

Риск 3. Вы можете привыкнуть к высоким цифрам и перестать реагировать.

Вы посчитали – 100 тыс. в день. Через месяц – 200 тыс. в день. Цифры растут, а вы перестаёте их замечать.

Как снизить: Обновляйте расчёты регулярно. Сравнивайте с прошлым периодом. Держите руку на пульсе.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «Сигнал тишины» – тишина может скрывать высокую цену промедления.

– №2 «Точка невозврата» – цена промедления резко растёт после точки невозврата.

Противоречат:

– №24 «Тишина в эфире» – там вы ничего не делаете намеренно. Здесь вы считаете цену бездействия.

– №19 «Метод тыка» – там вы действуете, не зная цены. Здесь вы считаете, прежде чем действовать.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы чувствуете, что ситуация ухудшается, но не можете принять решение
Какой ресурс нужен?	Данные для расчётов, способность к анализу, готовность действовать
Главный риск	Ошибиться в расчётах или деморализовать команду
Признак успеха	Вы увидели реальную цену промедления и приняли решение
Как понять, что не работает?	Вы продолжаете ждать, несмотря на расчёты, или действуете в панике

Глава 4. Карта хаоса

Стратегема №4 «Нарисуй, что рушится, что держится, что можно спасти»

Суть

Вы не понимаете, что происходит. Всё смешалось. Проблемы наваливаются одна на другую. Вы не знаете, за что хвататься. Кажется, что всё рушится одновременно. Это ощущение парализует.

Выход: нарисуйте карту хаоса. Бумагу, ручку, схему. Не в голове – на бумаге. Разделите на три зоны: «что уже рухнуло», «что ещё держится», «что можно спасти».

Визуализация хаоса делает его менее страшным и более управляемым. Когда вы видите картину целиком, вы перестаёте метаться. Вы видите, куда направить усилия, а что можно оставить.

Когда применять

- Вы не понимаете, что происходит. Всё смешалось. Нет ясности.
- Вы мечетесь – хватаетесь за одно, за другое, за третье. Ничего не успеваете.
- Вы чувствуете, что тонете в информации. Слишком много проблем, слишком много данных.
- Команда тоже в растерянности. Все смотрят на вас, а вы не знаете, что сказать.
- Вы готовы остановиться на 30 минут и нарисовать схему (в хаосе это кажется роскошью, но это необходимость).

Как применять

Шаг 1. Возьмите лист бумаги и ручку.

Не компьютер, не планшет. Бумагу и ручку. Рука рисует быстрее, чем вы думаете.

Шаг 2. Напишите три заголовка: «Рухнуло», «Держится», «Можно спасти».

Не оценивайте – просто перечисляйте. Всё, что приходит в голову.

Шаг 3. Заполните зону «Рухнуло».

Что уже потеряно безвозвратно? Клиент, который ушёл. Сотрудник, который уволился. Деньги, которые не вернуть. Контракт, который не подписали. Примите это. Не тратьте энергию на спасение того, что уже рухнуло.

Шаг 4. Заполните зону «Держится».

Что ещё работает? Ключевой клиент, который остался. Команда, которая ещё здесь. Деньги на счету. Поставщик, который продолжает поставлять. Зафиксируйте опоры.

Шаг 5. Заполните зону «Можно спасти».

Что ещё не рухнуло, но шатается? Клиент, который колеблется. Сотрудник, который думает об уходе. Переговоры, которые ещё не сорвались. Продукт, который можно доработать. Это ваша зона действий.

Шаг 6. Составьте план действий, начиная с зоны «Можно спасти».

Не тратьте время на «Рухнуло». Не расслабляйтесь в зоне «Держится». Работайте с тем, что ещё можно спасти.

Пример

Ситуация: У компании кризис. Ушёл ключевой клиент (40% выручки). Два сотрудника написали заявления. Поставщик поднял цены. Руководитель в панике: «Всё рушится!»

Без карты: Руководитель мечется. То уговаривает ушедшего клиента вернуться (бесполезно), то ищет нового поставщика (нужно, но не срочно), то уговаривает сотрудников остаться (частично работает). Хаос. Ресурсы распылены.

С картой: Руководитель садится и рисует:

– **Рухнуло:** ключевой клиент (40% выручки) – вернуть нельзя, смириться.

– **Держится:** остальные клиенты (60% выручки), деньги на счету (2 месяца), трое ключевых сотрудников.

– **Можно спасти:** двое сотрудников, которые написали заявления (ещё не ушли), переговоры с новым поставщиком (можно договориться о цене), один крупный клиент (колеблется, но ещё здесь).

Результат: Руководитель концентрируется на удержании двух сотрудников (повышение зарплаты, новые задачи) и на переговорах с крупным клиентом (скидка, бонусы). Поставщика ищет, но не в ущерб главному. Через месяц компания стабилизируется.

Почему это сработало: Карта сняла панику. Руководитель увидел, что не всё рухнуло. У него есть опоры и зона действий.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы не можете остановиться.** Слишком сильная паника. Вы не можете сесть и рисовать – вам кажется, что каждая секунда на счету. Это иллюзия. 30 минут карты сэкономят дни метаний.

– **Вы рисуете карту в голове.** Не работает. Карта должна быть на бумаге. В голове она превращается в хаос.

– **Вы не принимаете зону «Рухнуло».** Вы продолжаете тратить ресурсы на то, что уже потеряно. Карта бесполезна.

– **У вас нет информации.** Вы не знаете, что рухнуло, что держится. Данных нет. Карту не из чего рисовать.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель рисует карту, но оставляет зону «Рухнуло» пустой. Он не хочет признавать потери. Он тратит время и деньги на попытки вернуть ушедшего клиента. Клиент не возвращается. Ресурсы потрачены.

Почему это провал: Руководитель не принял потери. Карта была нечестной.

Что нужно было сделать: Признать, что клиент ушёл навсегда. Похоронить эту надежду. Перенаправить ресурсы на зону «Можно спасти».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете застрять в рисовании карты.

Вы рисуете, уточняете, перерисовываете. Карта становится самоцелью. Действия не начинаются.

Как снизить: Ограничьте время. 30 минут на карту. Потом – действия.

Риск 2. Вы можете забыть обновлять карту.

Ситуация меняется каждый день. То, что вчера держалось, сегодня рухнуло. А вы продолжаете действовать по старой карте.

Как снизить: Обновляйте карту раз в неделю. Или каждый день в остром кризисе.

Риск 3. Вы можете показать карту команде и вызвать панику.

Вы честно написали, что рухнуло. Команда видит потери и начинает искать новую работу.

Как снизить: Показывайте команде не всю карту, а зону «Можно спасти». «Вот что мы делаем. Вот наши приоритеты».

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №5 «Треугольник устойчивости» – карта помогает найти три опоры.

– №6 «Красная черта» – карта показывает, где проходит красная черта.

Противоречат:

– №1 «Сигнал тишины» – там вы наблюдаете. Здесь вы рисуете и анализируете.

– №19 «Метод тыка» – там вы действуете без анализа. Здесь вы сначала анализируете.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не понимаете, что происходит, всё смешалось, нет ясности
Какой ресурс нужен?	30 минут тишины, бумага, ручка, честность с собой
Главный риск	Застрясть в рисовании или не принять потери
Признак успеха	У вас есть схема: что рухнуло, что держится, что можно спасти
Как понять, что не работает?	Вы продолжаете метаться, даже нарисовав карту

Глава 5. Треугольник устойчивости

Стратегема №5 «Найди три опоры, которые не рухнут – держись за них»

Суть

Вы чувствуете, что теряете опору. Всё, на что вы опирались, шатается. Клиенты уходят, сотрудники увольняются, деньги тают. Вам кажется, что почва уходит из-под ног.

Выход: найдите три опоры, которые не рухнут. Не «всё», а «три». Три точки, за которые вы можете держаться. Это может быть один ключевой клиент, два надёжных сотрудника, запас денег на месяц, лояльный поставщик, поддерживающий партнёр.

Треугольник – самая устойчивая геометрическая фигура. Три опоры дают устойчивость даже в хаосе. Найдите их. Сосредоточьтесь на них. Остальное может рухнуть – вы устоите.

Когда применять

- Вы чувствуете, что теряете опору. Всё, на что вы опирались, рушится.
- Вы не знаете, за что держаться. Много проблем, много направлений.
- Вы боитесь, что если рухнет ещё что-то, вы не выдержите.
- Вам нужно быстро определить приоритеты. Не «спасать всё», а «удержать главное».
- Вы готовы отказаться от иллюзии, что можно удержать всё.

Как применять

Шаг 1. Составьте список всего, что может быть опорой.

Не оценивайте. Просто перечислите: клиенты, сотрудники, деньги, поставщики, партнёры, связи, репутация, знания.

Шаг 2. Оцените, что реально держится.

Что не рухнет в ближайшую неделю? Что не рухнет в ближайший месяц? Будьте честны. Если клиент колеблется – это не опора. Если сотрудник думает об уходе – это не опора.

Шаг 3. Выберите три самых надёжных опоры.

Не больше. Три. Даже если есть четвёртая и пятая. Три – это фокус. Больше – распыление.

Шаг 4. Сосредоточьтесь на них все ресурсы.

Время, деньги, внимание, людей. Всё, что у вас есть, – на удержание этих трёх опор. Остальное – подождут или рухнут.

Шаг 5. Проверяйте опоры каждый день.

Неделя – это много в хаосе. Проверяйте ежедневно: «Держится?» Если одна опора начала шататься – срочно укрепляйте или заменяйте.

Шаг 6. Если опора рухнула – немедленно найдите замену.

Не паникуйте. У вас остались две. Ищите третью. Треугольник должен быть восстановлен.

Пример

Ситуация: У компании кризис. Ушли два крупных клиента (40% выручки). Ещё один крупный клиент (30% выручки) думает об уходе. Деньги на счету заканчиваются. Сотрудники паникуют.

Без треугольника: Руководитель пытается спасти всё. Уговаривает ушедших клиентов вернуться (бесполезно). Удерживает колеблющегося клиента (частично). Успокаивает сотрудников (тратит время). Пытается найти новых клиентов (нет ресурсов). Хаос.

С треугольником: Руководитель определяет три опоры:

- Колеблющийся клиент (30% выручки) – ещё можно удержать.

- Деньги на счету (2 месяца) – можно растянуть на 3 месяца жёсткой экономией.
- Три ключевых сотрудника – без них компания рухнет окончательно.

Результат: Руководитель лично занимается удержанием клиента (скидка, бонусы, личные встречи). Вводит жёсткую экономию (сокращает все расходы, кроме критических). Проводит встречу с ключевыми сотрудниками, объясняет ситуацию, даёт им дополнительную ответственность и бонусы за удержание. Через месяц клиент остаётся, экономия даёт ещё месяц, сотрудники не уходят. Компания выживает.

Почему это сработало: Руководитель не расплылся. Он сосредоточился на трёх опорах. Остальное (ушедшие клиенты, некритичные сотрудники, необязательные расходы) – отпустил.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **У вас нет трёх опор.** Ничего не держится. Всё рухнуло. Треугольник не из чего строить.

– **Вы не можете отказаться от четвёртой и пятой опоры.** Вам кажется, что их тоже нужно спасать. Вы расплываетесь.

– **Вы выбрали не те опоры.** Вы держитесь за то, что всё равно рухнет. А то, что можно было спасти, упустили.

– **Вы не проверяете опоры ежедневно.** Одна опора рухнула, а вы узнаете об этом через неделю.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель определил три опоры: клиент А, сотрудник Б, деньги В. Но он продолжает тратить время на клиента Г, который уже ушёл. Он надеется его вернуть. Он отвлекается. В итоге клиент А уходит (недополучил внимания), сотрудник Б увольняется (не почувствовал поддержки), деньги В тают (не успели принять меры). Треугольник рухнул.

Почему это провал: Руководитель не смог отказаться от того, что уже рухнуло. Он расплылся ресурсы.

Что нужно было сделать: Признать, что клиент Г потерян навсегда. Не тратить на него ни минуты. Все ресурсы – на три опоры.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете выбрать не те опоры.

Вам кажется, что клиент А – надёжный, а он уйдёт через неделю. Вы вложили в него ресурсы – зря.

Как снизить: Проверяйте. Не верьте на слово. Смотрите на факты: платит ли он вовремя? Подписал ли контракт? Давно ли работает с вами?

Риск 2. Вы можете забыть, что опоры нужно укреплять.

Вы нашли три опоры и расслабились. «Они же держатся». А они держатся на честном слове. Через месяц одна рухнет.

Как снизить: Ежедневно проверяйте. Что можно сделать, чтобы опора стала крепче? Позвонить клиенту? Поговорить с сотрудником? Проверить баланс?

Риск 3. Вы можете деморализовать команду, сказав, что у вас «только три опоры».

Команда услышит: «У нас всё плохо, мы держимся на трёх столбах, остальное рухнет». Люди начнут искать новую работу.

Как снизить: Коммуницируйте иначе. «У нас есть три ключевых приоритета. На них мы фокусируемся. Остальное – подождёт».

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

- №4 «Карта хаоса» – карта помогает найти опоры.

– №6 «Красная черта» – если опоры рухнули, вы достигли красной черты.

Противоречат:

– №15 «Пожарный рукав» – там вы направляете все ресурсы на тушение одного очага. Здесь вы распределяете на три опоры. Выбирайте в зависимости от ситуации.

– №31 «Первая победа» – там вы ищете маленький успех. Здесь вы ищете устойчивость.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы теряете опору, не знаете, за что держаться
Какой ресурс нужен?	Способность определить три самых надёжных опоры, готовность отказаться от остального
Главный риск	Выбрать не те опоры или расплыться
Признак успеха	Вы сосредоточены на трёх опорах, они держатся, вы не паникуете
Как понять, что не работает?	Вы продолжаете метаться, или одна из опор рухнула

ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ 24 ЧАСА

Стратегемы №7—№12

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

– Удар произошёл. Не «что-то идёт не так», а конкретное событие: потеря клиента, уход сотрудника, срыв поставки, авария, скандал.

– Вы в шоке. Мозг отказывается верить. «Этого не может быть», «Как так?», «Почему мы?».

– Нет времени на анализ. Каждая секунда промедления ухудшает ситуацию. Нужно действовать сейчас.

– Вы не знаете, что делать. Первый раз в такой ситуации. Опыта нет. Инструкций нет.

– Команда смотрит на вас. Все ждут решений. Если вы замешкаетесь – паника.

Контекстная ловушка

Самое опасное в первые 24 часа – **паралич**. Вы пытаетесь осознать, что произошло, собрать информацию, оценить масштаб. А ситуация тем временем ухудшается. Клиенты уходят. Сотрудники паникуют. Регуляторы задают вопросы.

Другая ловушка – **сделать всё сразу**. Вы хватаетесь за всё: звоните клиентам, пишете письма, собираете совещания, ищете виноватых. Ресурсы распыляются. Ни одна проблема не решена до конца.

Выход – не в том, чтобы замереть или метаться. Выход в том, чтобы действовать по системе. Остановить ухудшение. Сохранить живое. Обеспечить ресурсами. Связаться с миром. Раздать задачи.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части II работают три.

Подход	Как проявляется в части II
Время — твой союзник	В первые 24 часа время работает против вас — если вы паникуете. Если вы действуете системно, время начинает работать на вас. Каждая минута, потраченная на правильные действия, экономит часы последующего кризиса.
Действуй через других	Вы не можете сделать всё сами. В первые 24 часа ваша главная задача — не делать, а организовывать. Раздайте задачи. Доверьтесь ключевым людям. Не пытайтесь быть везде.
Управляй вниманием	В хаосе все смотрят на вас. Если вы паникуете — паникуют все. Если вы спокойны — успокаиваются и другие. Управляйте не только действиями, но и своим состоянием. Ваше спокойствие — ресурс.

Главный принцип части II:

Первые 24 часа решают исход кризиса. Не думай – действуй. Но действуй по системе.

Запомните эту формулу. В части II вы не анализируете, не ищете виноватых, не строите долгосрочных планов. Вы останавливаете падение. Вы сохраняете живое. Вы даёте себе и команде время для следующих шагов.

3. Навигационная таблица стратегем части II

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Стоп-кран	Ситуация ухудшается. Каждое ваше действие (или бездействие) усугубляет кризис.	Останови всё, что может усугубить ситуацию. Заморозь проекты, приостанови отгрузки, прекрати набор. Не делай хуже.
8	Живые силы	Вы не знаете, кто остался с вами. Кто-то уже ушёл, кто-то думает об уходе.	Собери ключевых людей. Тех, без кого вы не справитесь. Остальные могут подождать. Убедись, что они с вами.
9	Деньги и воздух	Вы не знаете, на сколько вам хватит ресурсов. Паника от неизвестности.	Спасай то, без чего нельзя прожить 48 часов. Деньги, связь, доступ к данным, ключевые контракты. Остальное — потом.
10	Три сценария	Вы не знаете, что будет завтра. Неопределённость парализует.	Придумай три варианта: плохой, ужасный и катастрофический. Худший маловероятен, но ты к нему готов. Остальное — приятный сюрприз.
11	Связь с миром	Вы ушли в себя, разбираетесь с кризисом. Внешние не знают, живы ли вы.	Скажи внешним, что ты ещё жив. Клиентам, партнёрам, регуляторам. Тишина убивает. Короткое «мы работаем над проблемой» лучше молчания.
12	Фронт работ	Вы пытаетесь делать всё сами. Тонете в задачах.	Раздай задачи. Не пытайся делать всё сам. Назначь ответственных за ключевые направления. Твоя роль — координировать, а не исполнять.

4. Типичная ошибка

Пытаться делать всё сразу.

Звучит как: «Я сам позвоню клиентам, сам напишу письма, сам разберусь с поставщиком, сам успокою команду». Вы берёте на себя всё. Вы не спите, не едите, не отдыхаете. Вы тонете.

Почему это ошибка

Вы не можете сделать всё сами. Даже если вы супермен. У вас один рот, один телефон, одна голова. Пока вы звоните одному клиенту, десять других остаются без внимания. Пока вы пишете письмо, ситуация ухудшается на другом фронте.

Что вместо этого

Раздайте задачи. Найдите двух-трёх ключевых людей. Назначьте ответственных: «Ты – клиенты. Ты – поставщики. Ты – команда. Ты – внешние коммуникации». Ваша роль – координировать, а не исполнять.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Первые 24 часа прошли. Кризис не усугубился, но и не закончился.	Часть III (Оценка и стабилизация). Теперь нужно понять, что произошло, и остановить падение.
Вы действовали по плану, но хаос не отступает. Ситуация остаётся неопределённой.	Часть IV (Действие в неопределённости). Нужно учиться жить в хаосе, а не просто тушить пожары.
Вы спасли всё, что могли, но команда выдохлась. Люди на пределе.	Часть V (Управление людьми в хаосе). Нужно восстанавливать команду.
Кризис позади. Вы стабилизировали ситуацию.	Часть VI (Выход из хаоса). Стройте новое и готовьтесь к следующему шторму.

Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части II.

Первое. В части II важнее всего **скорость**. У вас нет времени на анализ. Нет времени на совещания. Нет времени на идеальные решения. Делайте «достаточно хорошо». Лучше быстрое решение, чем идеальное через неделю.

Второе. В части II важнее всего **приоритеты**. Не пытайтесь спасти всё. Спасайте главное. Деньги, ключевые люди, связь с внешним миром. Остальное – потом.

Третье. Самая большая опасность в части II – **героизм**. Вы пытаетесь сделать всё сами. Это путь к выгоранию и ошибкам. Делегируйте. Доверяйте. Вы не один.

Глава 7. Стоп-кран

Стратегема №7 «Останови всё, что может усугубить ситуацию»

Суть

Удар произошёл. Ситуация ухудшается. Каждое ваше действие или бездействие может усугубить кризис. Вы продолжаете делать то, что делали раньше: запускаете проекты, отгружаете товары, нанимаете людей, даёте обещания.

Это ошибка. В хаосе обычные действия становятся опасными. То, что вчера было правильным, сегодня ведёт к краху.

Выход: нажмите на стоп-кран. Остановите всё, что может усугубить ситуацию. Заморозьте проекты, приостановите отгрузки, прекратите найм. Не делайте хуже. Сначала остановите падение, потом будете думать, как подниматься.

Когда применять

– Ситуация ухудшается. Вы не понимаете, что происходит, но чувствуете, что каждое действие делает только хуже.

– Вы продолжаете делать то, что делали раньше, но результаты ухудшаются.

– Вы не успеваете анализировать. Нет времени на оценку – нужно действовать немедленно.

– Вы видите, что команда тоже продолжает делать «как обычно», не замечая, что ситуация изменилась.

– Вы готовы признать, что старые методы не работают, и временно остановиться.

Как применять

Шаг 1. Определите, что может усугубить ситуацию.

Перечислите все текущие действия, проекты, процессы. Какие из них могут стать опасными в новых условиях?

– Отгрузка товара, который может не оплатиться.

– Найм новых сотрудников (когда не ясно, будет ли зарплата).

– Запуск нового проекта (когда ресурсы на исходе).

– Обещания клиентам (которые вы не сможете выполнить).

– Инвестиции в рекламу (когда нет денег на производство).

Шаг 2. Остановите их.

Не «подумаем», не «посмотрим», не «приостановим до понедельника». Остановите сейчас. Сегодня. В эту минуту.

Шаг 3. Сообщите команде о стоп-кране.

«Внимание. С этого момента мы прекращаем А, Б, В. Сосредотачиваемся только на Г, Д, Е. Вопросы ко мне».

Шаг 4. Не оправдывайтесь.

Не объясняйте долго. Не извиняйтесь. Стоп-кран – это не признак слабости. Это признак контроля. «Ситуация изменилась. Мы адаптируемся».

Шаг 5. Зафиксируйте, что остановлено.

Запишите. Чтобы через неделю кто-то не сказал: «А мы не знали, что проект остановлен».

Шаг 6. Не возобновляйте, пока не стабилизируется.

Стоп-кран – это не пауза. Это остановка. Не возобновляйте проекты, пока не будет ясности. Лучше потерять время на перезапуск, чем усугубить кризис.

Пример

Ситуация: У компании кризис ликвидности. Денег осталось на месяц. Руководитель продолжает делать то, что делал раньше: нанимает новых сотрудников, запускает рекламную кампанию, обещает клиентам новые условия.

Без стоп-крана: Деньги уходят на найм, рекламу, невыгодные контракты. Через месяц денег нет. Компания банкрот.

Со стоп-краном: Руководитель останавливает найм, замораживает рекламную кампанию, отзывает невыгодные обещания. Сосредотачивается на сборе дебиторки и переговорах с кредиторами. Денег хватает на два месяца. За это время он успевает договориться.

Результат: Компания выживает. Потому что вовремя нажали на стоп-кран.

Почему это сработало: Руководитель не продолжал делать то, что усугубляло кризис. Он остановился. Сохранил ресурсы. Дал себе время.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Остановка действий усугубляет кризис.** Например, остановка отгрузок клиентам приведёт к потере клиентов, а не к спасению.

– **Вы не можете отличить опасные действия от безопасных.** Вы останавливаете всё подряд, в том числе то, что нужно продолжать.

– **Команда не понимает стоп-кран.** Люди продолжают делать своё, игнорируя ваши распоряжения.

– **Вы используете стоп-кран слишком часто.** Каждый месяц – новый стоп-кран. Команда перестаёт реагировать.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель говорит: «Останавливаем всё!» Замораживает все проекты, отгрузки, переговоры. Команда сидит без дела. Клиенты не получают товары. Поставщики не получают оплату. Кризис усугубляется.

Почему это провал: Руководитель остановил не только опасные действия, но и жизненно важные.

Что нужно было сделать: Определить, что именно усугубляет кризис, а что – поддерживает жизнь. Остановить только опасное. Жизненно важное продолжать.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете остановить то, что нужно продолжать.

Вы боитесь всего. Вы останавливаете даже отгрузки клиентам. Клиенты уходят к конкурентам.

Как снизить: Определите критерии. «Останавливаем только то, что требует затрат без немедленной отдачи». Отгрузки клиентам – не останавливаем.

Риск 2. Команда может воспринять стоп-кран как поражение.

«Всё плохо, мы всё остановили. Скоро нас уволят». Паника. Люди начинают искать новую работу.

Как снизить: Коммуницируйте иначе. «Мы временно перераспределяем ресурсы на самые важные направления. Это не поражение, это адаптация».

Риск 3. Вы можете забыть, что стоп-кран – временная мера.

Вы остановили проекты. И забыли о них. Через месяц кризис прошёл, а проекты не запущены. Вы теряете возможности.

Как снизить: Запишите, что остановили. Через месяц пересмотрите список. Что можно возобновить?

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №8 «**Живые силы**» – после стоп-крана соберите ключевых людей.

– №9 «**Деньги и воздух**» – после остановки опасного сосредоточьтесь на спасении жизненно важного.

Противоречат:

– №12 «**Фронт работ**» – там вы раздаёте задачи. Здесь вы останавливаете задачи.

– №19 «**Метод тыка**» – там вы действуете, даже не зная, что делать. Здесь вы останавливаетесь.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Ситуация ухудшается, каждое действие усугубляет кризис
Какой ресурс нужен?	Смелость остановиться, готовность признать, что старые методы не работают
Главный риск	Остановить жизненно важное или деморализовать команду
Признак успеха	Ухудшение прекратилось, ресурсы сохранены, у вас есть время на анализ
Как понять, что не работает?	Ситуация продолжает ухудшаться, или вы остановили всё, включая необходимое

Глава 8. Живые силы

Стратегема №8 «Собери ключевых людей – остальные могут подождать»

Суть

Кризис начался. Вы не знаете, кто остался с вами. Кто-то уже ушёл, кто-то думает об уходе, кто-то замер в неопределённости. Вы пытаетесь удержать всех – тратите время и силы на тех, кто уже одной ногой за дверью.

Выход: соберите ключевых людей. Тех, без кого вы не справитесь. Остальные могут подождать. Не распрыляйтесь на всех.

Живые силы – это ваша армия в хаосе. Без неё вы не выиграете. С ней – у вас есть шанс. Узнайте, кто с вами. Убедитесь, что они остаются. Дайте им понять, что вы на них рассчитываете.

Когда применять

– Вы не знаете, кто остался с вами. Ключевые сотрудники молчат, колеблются, не подтверждают лояльность.

– Вы пытаетесь удержать всех – и тех, кто важен, и тех, кто не очень. Ресурсы распрыляются.

– Вы чувствуете, что команда разваливается. Люди смотрят по сторонам, ищут новую работу.

– Вам нужно быстро понять, на кого можно положиться в кризисе.

– Вы готовы отпустить тех, кто уходит, и сосредоточиться на тех, кто остаётся.

Как применять

Шаг 1. Определите, кто для вас «живые силы».

Ключевые люди – это не «все хорошие сотрудники». Это те, без кого компания рухнет.

– Кто приносит 80% выручки? (один менеджер, два клиента).

– Кто знает, как работает ключевая технология? (один программист).

– Кто управляет деньгами? (финансист).

– Кто держит отношения с ключевыми клиентами? (три менеджера).

Шаг 2. Соберите их.

Не по электронной почте. Не в общем чате. Лично. По телефону. Срочно. «Встреча через час. Присутствие обязательно».

Шаг 3. Скажите им правду.

Не паникуйте. Не преуменьшайте. Не преувеличивайте. «Ситуация сложная. У нас проблемы с А и Б. Но у нас есть В и Г. Я рассчитываю на вас. Вы остаётесь со мной?»

Шаг 4. Убедитесь, что они с вами.

Не принимайте кивок за согласие. Спросите прямо. «Ты остаёшься? Ты готов работать в таком режиме?» Если человек не уверен – дайте ему время подумать, но не держите его в ключевой роли.

Шаг 5. Дайте им понять, что вы их цените.

Не только словами. Ресурсами. Властью. Вниманием. «Ты теперь отвечаешь за это направление». «Ты получаешь доступ к этим данным». «Я буду советоваться с тобой по этим вопросам».

Шаг 6. Остальных – не трогайте.

Не уговаривайте остаться тех, кто уже уходит. Не тратьте время на тех, кто не входит в «живые силы». Пусть уходят. Ваша задача – сохранить ядро.

Пример

Ситуация: В компании кризис. Уходят два ключевых менеджера по продажам. Руководитель пытается их удержать – повышает зарплату, обещает бонусы. Они всё равно уходят. Пока он с ними возится, уходит третий, который был нужнее.

Без живых сил: Руководитель уговаривает уходящих. Те уходят. Команда видит, что лидер не контролирует ситуацию. Паника. Уходят ещё двое.

С живыми силами: Руководитель определяет, кто действительно важен. Третий менеджер, который держит крупного клиента. Он собирает его, говорит: «Ты нужен. Что тебе нужно, чтобы остаться?» Решает вопрос за час. Уходящих не трогает. Они уходят. Но ядро осталось.

Результат: Компания теряет двух менеджеров, но сохраняет ключевого клиента и ключевого сотрудника. Есть с чем работать дальше.

Почему это сработало: Руководитель не расплылся на тех, кто уже ушёл. Он сконцентрировался на тех, кто ещё мог остаться.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы не знаете, кто для вас ключевой.** Вы думаете, что все важны. Вы пытаетесь удержать всех.

– **Ключевые люди уже ушли.** Вы опоздали. Живых сил нет.

– **Вы не можете ничего предложить ключевым людям.** У вас нет денег, ресурсов, власти. Они уходят, и вы не можете их удержать.

– **Вы не готовы отпустить остальных.** Вы продолжаете уговаривать тех, кто уже уходит, тратя время и силы.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель собирает всех сотрудников. Говорит: «Ребята, мы семья. Нам нужно держаться вместе. Кто со мной?» Все кивают. Через неделю уходят трое ключевых сотрудников.

Почему это провал: Руководитель не определил, кто действительно важен. Он обратился ко всем, но никто не почувствовал себя особенным. Ключевые люди не получили того внимания, которое им было нужно.

Что нужно было сделать: Не общее собрание, а личные разговоры с каждым из ключевых людей. «Ты мне нужен. Вот что я могу тебе дать. Ты остаёшься?»

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете ошибиться в выборе живых сил.

Вы думаете, что менеджер А – ключевой. А он уходит через неделю. Вы вложили в него ресурсы – зря.

Как снизить: Проверяйте. Не верьте на слово. Смотрите на историю: был ли он лоялен раньше? Как он реагирует на кризис?

Риск 2. Вы можете демотивировать тех, кого не включили в «живые силы».

Люди узнают, что есть «ключевые» и «остальные». Остальные чувствуют себя вторым сортом.

Как снизить: Не публикуйте список. Действуйте тихо. «Живые силы» – это ваш внутренний фокус, а не публичное заявление.

Риск 3. Вы можете забыть, что живые силы нужно поддерживать.

Вы собрали ключевых людей, убедились, что они с вами, и расслабились. А они через месяц устали, разочаровались, ушли.

Как снизить: Регулярно проверяйте. Раз в неделю – разговор с каждым из ключевых. «Как ты? Что нужно?»

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №7 «Стоп-кран» – сначала остановите опасное, потом соберите живые силы.

– №9 «Деньги и воздух» – живые силы не выживут без ресурсов.

Противоречат:

– №12 «Фронт работ» – там вы раздаёте задачи всем. Здесь вы сначала собираете ключевых.

– №27 «Круг доверия» (часть V) – там вы определяете, кому можно верить. Здесь вы собираете тех, кто остаётся.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Кризис начался, вы не знаете, кто остался с вами
Какой ресурс нужен?	Способность определить ключевых людей, готовность отпустить остальных
Главный риск	Ошибиться в выборе ключевых или демотивировать остальных
Признак успеха	Вы знаете, кто с вами, они подтвердили лояльность, вы сконцентрированы на них
Как понять, что не работает?	Ключевые люди уходят, или вы расплываетесь на всех

Глава 9. Деньги и воздух

Стратегема №9 «Спасай то, без чего нельзя прожить 48 часов»

Суть

Кризис ударил. Вы не знаете, на сколько вам хватит ресурсов. Деньги тают, клиенты не платят, поставщики требуют предоплату. Паника от неизвестности парализует.

Выход: определите, что вам нужно для выживания в ближайшие 48 часов. Не на месяц. Не на неделю. На 48 часов. Это «деньги и воздух» – то, без чего вы не проживёте два дня.

– Деньги: наличные на счету, которые можно потратить сейчас

– Воздух: связь, доступ к данным, ключевые контракты, работающая техника

Всё остальное – потом. Спасайте сначала то, без чего вы умрёте через два дня. Остальное может подождать.

Когда применять

– Вы не знаете, на сколько вам хватит ресурсов. Паника от неизвестности.

– Вы пытаетесь спасти всё – и долгосрочные проекты, и текущие платежи, и будущие контракты.

– Вы боитесь, что через два дня у вас не будет денег на зарплату, связь отключат, доступ к данным заблокируют.

– Вы готовы отказаться от всего, что не критично для выживания в ближайшие 48 часов.

– Вам нужно быстро определить приоритеты, чтобы не распыляться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.