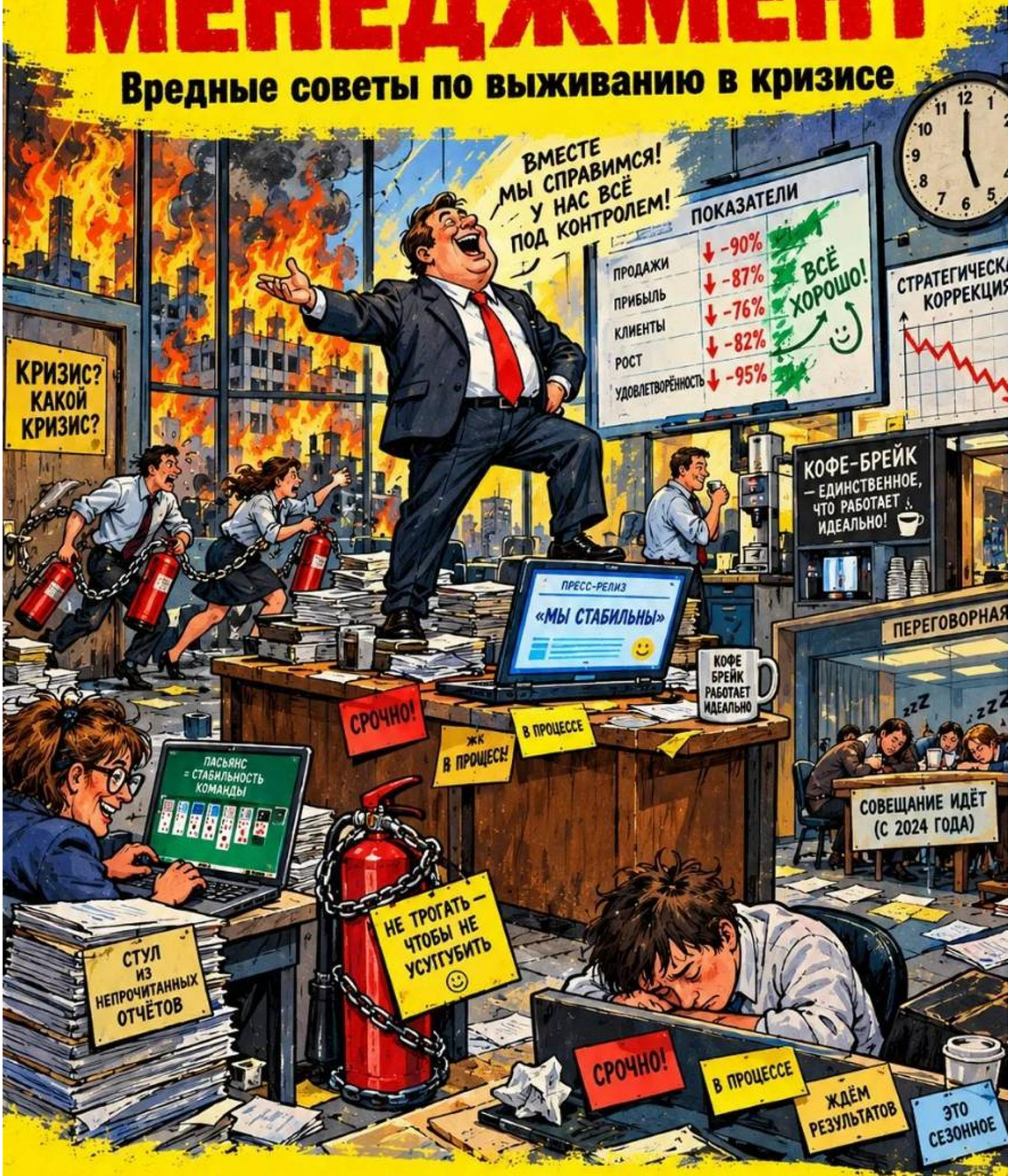
АНТИ-КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ

Вредные советы по выживанию в кризисе



Как пережить кризис, ничего не меняя.

Иван Жермоленко

АНТИ-КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ (или Как пережить кризис, ничего не меняя)

«Автор»
2026

Жермоленко И. И.

АНТИ-КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ (или Как пережить кризис, ничего не меняя) / И. И. Жермоленко — «Автор», 2026

Эта книга - спасательный круг для тех, кто тонет в кризисе, но не хочет признаваться. Здесь вы найдёте вредные советы на все случаи катастрофы: как отрицать очевидное, переводить стрелки на поставщиков и погоду, имитировать бурную деятельность, оптимизировать затраты до полного развала, жить в долг, вдохновлять сотрудников пиццей вместо зарплаты, рисовать радужные графики при падающих цифрах и объявлять о победе, когда всё горит.Каждая глава - зеркало, в котором узнают себя даже те, кто никогда не слышал слова «антикризисный». Читайте, смейтесь и делайте наоборот. Иначе кризис станет вашим стилем жизни, а увольнение - единственным выходом. Но если вы всё-таки решите следовать советам - удачи! Она вам понадобится.«Кризис - это не когда всё плохо. Это когда ты не признаёшь, что всё плохо.»- Автор

© Жермоленко И. И., 2026
© Автор, 2026

Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ 5
Предисловие для тех, кто уже на дне 6
Глава 1. Отрицание 9
Глава 2. Поиск 14
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Иван Жермоленко
АНТИ-КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ (или Как пережить кризис, ничего не меняя)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Отрицание кризиса - первый шаг к спокойствию
Глава 2. Поиск виноватых - переводите стрелки, пока не поздно
Глава 3. Имитация бурной деятельности - шум вместо результата
Глава 4. Оптимизация затрат - режьте всё, что движется
Глава 5. Долги и кредиты - берите, пока дают
Глава 6. Коммуникация с персоналом - молчите или вдохновляйте
Глава 7. Отчётность в кризис - рисуйте радужные графики
Глава 8. Внешние коммуникации - убедите всех, что вы в порядке
Глава 9. Выход из кризиса - сделайте вид, что вышли
Глава 10. Жизнь после кризиса - начните новый, не исправив старый

Предисловие для тех, кто уже на дне

(или Почему эта книга не спасёт вас от кризиса, но сделает его приятнее)

Дорогой читатель!

Если ты держишь в руках эту книгу - поздравляю. Ты либо антикризисный менеджер, либо жертва кризиса, либо просто человек, который любит читать про чужие катастрофы, чтобы на их фоне своя жизнь казалась не такой уж плохой. В любом случае, ты попал по адресу.

Но сначала - честное предупреждение. **Эта книга не научит тебя выходить из кризиса.** Забудь всё, что ты слышал про «антикризисное управление», «стратегическое планирование», «оптимизацию затрат» и «повышение эффективности». Всё это - для слабаков, идеалистов и тех, кто ещё верит в светлое будущее. Мы же с тобой люди взрослые. Мы знаем: кризис - это не проблема. Это **среда обитания**. И наша задача - не выжить в ней, а **обустроиться с комфортом**.

Почему я написал эту книгу?

Честно? Я устал. Устал смотреть, как умные люди в дорогих костюмах собираются в конференц-залах, пьют кофе за 500 рублей и обсуждают, как «пережить трудные времена». Устал от слайдов с радужными графиками, где всё падает, но подписано «мы на правильном пути». Устал от директоров, которые увольняют половину сотрудников, а потом удивляются, почему работать некому. Устал от финансовых директоров, которые берут кредиты, чтобы закрыть старые кредиты, и называют это «рефинансированием». Устал от пиар-служб, которые пишут пресс-релизы о «стабильности» в тот момент, когда завод уже продают с молотка.

И тогда я решил: хватит. Я напишу книгу, которая покажет всю правду о кризис-менеджменте. Но не скучную, не научную, не с графиками и формулами. А **смешную**. Потому что, как известно, смех - это единственное, что помогает, когда всё рушится. И ещё потому, что через сарказм правда видна лучше, чем через отчёты.

Что ты найдёшь в этой книге?

Здесь нет:

· Скучных таблиц и диаграмм.

· Формул расчёта экономической эффективности.

· Пошаговых инструкций «как спасти завод за 7 дней».

· Счастливых фотографий улыбающихся консультантов.

Зато здесь есть:

· **Вредные советы** на все случаи кризиса: от отрицания до имитации бурной деятельности.

· **Пошаговые руководства** по поиску виноватых, сокращению всего, что движется, и красивой отчётности о провалах.

· **Диалоги**, в которых ты узнаешь своих коллег, начальников и, возможно, себя.

· **Притчи**, которые заставят тебя смеяться и одновременно содрогаться.

· **Практикумы**, после которых ты поймёшь, что делал всё неправильно. Или правильно. Смотря с какой стороны посмотреть.

Кому НЕ стоит читать эту книгу?

1. **Идеалистам.** Если ты веришь, что кризис можно пережить, ничего не меняя, - не читай. Ты разозлишься и выбросишь книгу. Лучше сходи на семинар, где тебе расскажут, что «кризис - это возможность».

2. **Тем, у кого всё хорошо.** Если у тебя прибыль растёт, сотрудники счастливы, а завод работает как часы - зачем тебе эта книга? Иди зарабатывай деньги, а мы тут будем смеяться над своими ошибками.

3. **Людям без чувства юмора.** Если ты не понимаешь сарказм, не смейся над шутками и воспринимаешь всё буквально - закрой книгу и никогда её не открывай. Она написана для тех, кто умеет смеяться над собой. А если ты не умеешь - тебе придётся тяжело. Особенно в кризис.

А вот если ты:

· Устал от бесконечных провалов.

· Подозреваешь, что твоя антикризисная стратегия - это просто бумажка.

· Чувствуешь, что сотрудники тебя боятся, а не уважают.

· Хочешь наконец-то понять, где ты ошибаешься и как это исправить.

…то **эта книга - твой спасательный круг**. Только не жди, что я скажу «делай так-то и так-то». Нет. Я скажу: **«Не делай ЭТОГО - и всё наладится»**. А если не наладится - значит, кризис сильнее. Но ты хотя бы посмеёшься.

Как читать эту книгу?

Важно! Не читай её как инструкцию. Это не методичка, не учебник, не сборник кейсов. Это **анти-учебник**. Читай её как сатирический роман, как пародию, как зеркало. Смейся над каждой главой. И когда смеёшься - запоминай, что смешное на самом деле страшное, если оно происходит у тебя на работе.

И ещё одно. В конце каждой главы я даю **«чек-лист саботажника»** - это список того, что НЕ надо делать. Если ты будешь выполнять их наоборот - ты станешь настоящим антикризисным героем. А если будешь выполнять как написано - ну, удачи тебе. Ты будешь нужен мне для следующей книги: «Как я пережил кризис, ничего не меняя, и стал консультантом по антикризисному управлению».

Последнее предупреждение

Эта книга вызовет у тебя спектр эмоций: от смеха до злости, от удивления до стыда. Ты будешь узнавать себя, своих коллег, своих начальников. Ты будешь вспоминать совещания, на которых ничего не решалось, отчёты, которые никто не читал, проекты, которые тихо умерли. Но если ты дойдёшь до финала - ты выйдешь другим человеком. Ты будешь знать, как НЕ надо выходить из кризиса. А это, поверь, иногда важнее, чем знать, как надо.

Не верь мне - проверь. Прочитай первую главу. Если ты не улыбнёшься - книга не для тебя, подари её врагу. Если улыбнёшься - продолжай. Если засмеёшься в голос - ты пропал. Ты уже внутри. И обратной дороги нет.

P.S. для самых нетерпеливых

Если ты не хочешь читать предисловие, а сразу хочешь узнать, как пережить кризис, ничего не меняя, - вот тебе краткая выжимка всей книги:

1. **Не признавай кризис.** Если не признавать проблему, её не существует.
2. **Найди виноватого.** Всегда есть кто-то, кто виноват больше тебя.
3. **Имитируй деятельность.** Проводи совещания, пиши отчёты, создавай комитеты.
4. **Сокращай всё, что движется.** Экономия - это святое.
5. **Бери кредиты.** Долг - это инвестиция в будущее.
6. **Молчи или вдохновляй.** Главное - не говорить правду.
7. **Рисуй радужные графики.** Отчётность - это искусство.
8. **Убеди всех, что ты в порядке.** Пиар - твой лучший друг.
9. **Сделай вид, что вышел из кризиса.** Главное - красиво закрыть проект.
10. **Начни новый кризис, не исправив старый.** Жизнь - это вечный кризис.

Если ты усвоил эти десять пунктов - ты уже готов. Можешь не читать книгу. Но всё равно прочитай. Потому что в ней есть шутки, которые не вошли в этот список. А они того стоят.

С наилучшими пожеланиями и долей сарказма,

Автор, который сам пережил три кризиса и ничему не научился.

А теперь - вперёд! Глава 1 уже ждёт тебя. Только не говори, что я тебя не предупреждал.

Глава 1. Отрицание кризиса - первый шаг к спокойствию (или Пока вы не признали проблему, её не существует)

Вступление для тех, кто верит в лучшее Дорогой друг! Поздравляю - ты открыл первую главу. Это значит, что ты либо уже в кризисе, либо чувствуешь его приближение, либо просто любишь читать про чужие катастрофы, чтобы на их фоне своя жизнь казалась не такой уж плохой. В любом случае, ты попал по адресу. Эта глава научит тебя самому главному искусству антикризисного менеджера - **искусству отрицания**. Ведь если ты не признаёшь проблему, её не существует. А если её не существует, то и решать нечего. Логично? Логично! Запомни главное правило: **кризис - это не когда всё плохо, а когда ты об этом узнал**. Поэтому наша задача - не узнавать. Или делать вид, что не узнал. Вперёд, к блаженному неведению!

Глава 1.0. Краткая история кризисов (версия для оптимистов)

Официально кризисы существуют с незапамятных времён. Каждый раз, когда что-то шло не так, люди называли это кризисом. Но мы-то с тобой знаем правду: кризис - это просто выдумка пессимистов и журналистов. На самом деле ничего не происходит. Просто иногда цифры меняются. Иногда клиенты уходят. Иногда деньги заканчиваются. Но это не кризис, это **сезонные колебания**. Или **рыночная коррекция**. Или **временные трудности**. Главное - не называть это кризисом. Потому что слово имеет силу. Назовёшь кризисом - он придёт. Назовёшь «трудным периодом» - он задержится. Назовёшь «новыми возможностями» - и, глядишь, всё рассосётся.

Историческая справка для самых умных В Древнем Риме был кризис. В Средневековье был кризис. В XX веке было несколько кризисов. В XXI веке кризис стал перманентным. Вывод: кризисы были всегда, значит, ничего страшного. Просто живи и не обращай внимания. Как говорил один мудрый руководитель: «Кризис - это когда у тебя нет денег. Но если ты об этом не думаешь, то у тебя просто нет денег, а это уже не кризис, а образ жизни».

Глава 1.1. Как убедить себя, что всё нормально, даже если завод стоит

Философия: «Пока ты не смотришь на графики, они не падают»

Первый шаг к отрицанию кризиса - это **убедить себя**. Это самое простое. Ты же знаешь, как работает человеческая психика? Если не смотреть на проблему, она исчезает. Если не читать плохие новости, их нет. Если не открывать отчёты, цифры не меняются. Это не бегство от реальности, это **стратегическое невнимание**.

Вредный совет по самоубеждению 1 Начни утро с мантры: «У нас всё хорошо. У нас всё хорошо. У нас всё хорошо». Повторяй, пока не поверишь. Если не помогает - добавь: «Мы на правильном пути. Мы строим будущее. Мы - лидеры рынка». Через неделю ты сам поверишь, что завод работает, даже если он стоит. А если кто-то из сотрудников скажет, что всё плохо, - уволь его. Он подрывает корпоративный дух.

Как убедить себя, что всё нормально

· **Игнорируй цифры.** Если прибыль падает, скажи: «Это коррекция после роста». Если убытки растут, скажи: «Это инвестиции в будущее».

· **Не читай отчёты.** Отчёты пишут пессимисты, которые не понимают стратегии.

· **Не слушай сотрудников.** Они всегда недовольны. Это их работа.

· **Не смотри новости.** Там всё врут.

· **Не общайся с конкурентами.** Они хотят тебя деморализовать.

· **Не ходи в цеха.** Там грязно и шумно. Лучше посидеть в кабинете и подумать о светлом будущем.

Диалог с самим собой: - Всё плохо. - Нет, всё хорошо. - Но прибыль упала на 30%. - Это коррекция. - Но клиенты уходят. - Это обновление клиентской базы. - Но зарплату нечем платить. - Это временные трудности. - Но завод стоит. - Это плановая модернизация. - Но… - Молчи! Всё хорошо!

Практикум «Самоубеждение» Напиши на зеркале в ванной фразу: «У меня всё отлично». Каждое утро смотри на неё и повторяй. Через месяц ты не только поверишь, но и начнёшь убеждать других. А если кто-то не поверит - значит, он не верит в команду. Уволь его.

Глава 1.2. Методика «Это сезонное»: универсальное объяснение любого падения

Кредо: «Всё, что происходит, - это сезонное. Даже если это конец света»

Второй шаг к отрицанию - **найти объяснение**. Любое. Главное - чтобы оно звучало убедительно и снимало с тебя ответственность. Самое универсальное объяснение - «сезонное». Спрос упал? Сезонное. Прибыль упала? Сезонное. Завод сгорел? Сезонное. Ну, или «форс-мажор». Или «внешние факторы». Главное - не «я виноват».

Вредный совет по объяснениям 2 Держи в голове список универсальных отмазок. Когда что-то идёт не так, выбирай любую:

· «Это сезонное колебание».

· «Это рыночная коррекция».

· «Это геополитическая ситуация».

· «Это последствия пандемии».

· «Это санкции».

· «Это глобальный тренд».

· «Это звёзды так сошлись».

Если спросят, почему ты не предвидел, отвечай: «Никто не мог предвидеть. Это было непредсказуемо».

Как использовать отмазки правильно

· **Сезонность:** работает всегда. Летом - жара, зимой - холод, весной - распутица, осенью - депрессия.

· **Рыночная коррекция:** звучит профессионально. Никто не понимает, что это значит, но все кивают.

· **Санкции:** универсальная отмазка последних лет. Даже если ты работаешь на внутреннем рынке, санкции всё равно виноваты.

· **Пандемия:** работает до сих пор. Если не сработало, скажи: «Последствия пандемии ещё не преодолены».

· **Геополитика:** если не сработало, скажи: «Ситуация в мире нестабильна». Все согласятся.

Диалог с советом директоров: - Почему у нас убытки третий квартал подряд? - Это сезонное. - Но у нас производство, а не сельское хозяйство. - Тем не менее, цикличность никто не отменял. - А когда закончится сезон? - Прогнозы оптимистичные, но точные сроки назвать сложно.

Практикум «Мастер отмазок» Составь список из 20 причин, по которым ты не виноват. Разбей их по категориям: экономические, политические, климатические, астрологические. Когда что-то пойдёт не так, выбирай случайную и озвучивай с уверенным лицом. Если кто-то усомнится, скажи: «Вы не понимаете всей сложности ситуации».

Глава 1.3. Искусство игнорировать плохие новости: не читайте отчёты, не смотрите графики

Тактика: «Чем меньше знаешь, тем крепче спишь»

Третий шаг - **отгородиться от информации**. Не читай отчёты. Не смотри графики. Не открывай письма от клиентов. Не слушай сотрудников. Не общайся с банками. Если тебе приносят плохие новости - скажи: «Положите на стол, я посмотрю позже». Позже - это никогда. Если кто-то настаивает, скажи: «У меня сейчас стратегическая сессия». Стратегическая сессия - это когда ты сидишь в кабинете и думаешь о вечном.

Вредный совет по игнорированию 3 Настрой почту так, чтобы письма с пометкой «Срочно» автоматически попадали в папку «Спам». Настрой календарь так, чтобы встречи с финансистами переносились на следующий квартал. Настрой совещания так, чтобы они длились дольше, чем кризис. Тогда ты никогда не узнаешь, что что-то не так. Идеально!

Как создать информационный вакуум

· **Отключи уведомления.** Пусть телефон молчит.

· **Не заходи в ERP.** Там всё плохо.

· **Не разговаривай с бухгалтером.** Он всегда приносит плохие новости.

· **Не смотри на графики.** Они врут.

· **Не читай аналитику.** Аналитики - это пессимисты, которые продают свои отчёты.

· **Не общайся с клиентами.** Они всегда недовольны.

Случай из жизни: Один директор так боялся плохих новостей, что приказал секретарю все письма с негативом сразу выбрасывать. Через год он узнал, что завод обанкротился, только когда пришли судебные приставы. Он удивился: «А почему мне никто не сказал?». Ему ответили: «Вы же сами приказали не говорить».

Практикум «Информационная блокада» Отключи уведомления на телефоне. Не отвечай на звонки. Не открывай почту. Посиди так неделю. Если кто-то спросит, почему ты не отвечаешь, скажи: «Я в стратегическом планировании». Через неделю ты отдохнёшь и, возможно, всё наладится само собой. Или нет. Но ты хотя бы не нервничал.

Глава 1.4. Как отложить признание кризиса на потом: «Вот утвердим бюджет - и разберёмся»

Идеология: «Признать кризис - значит расписаться в бессилии»

Четвёртый шаг - **откладывать признание**. Никогда не говори: «У нас кризис». Говори: «Мы разберёмся после бюджета», «Мы вернёмся к этому вопросу в следующем квартале», «Сейчас не время для паники». Откладывание - это искусство. Главное - не признавать проблему, пока её не признают другие. А если признают - скажи: «Я как раз собирался этим заняться».

Вредный совет по откладыванию 4 Создай «рабочую группу по анализу ситуации». Пусть она собирается раз в месяц. На каждом заседании обсуждайте, что ситуация сложная, но не критическая. Через год группа придёт к выводу, что нужно провести ещё одно исследование. Кризис к тому времени либо рассосётся, либо станет настолько очевидным, что тебя уже уволят. Но зато ты не признал его первым.

Как откладывать правильно

· **Переводи стрелки на календарь.** «Сейчас не время, вот после праздников…»

· **Создавай комиссии.** «Пусть сначала разберутся, потом я решу».

· **Требуй дополнительных данных.** «Нам нужна более точная информация».

· **Ссылайся на неопределённость.** «Ситуация меняется каждый день, рано делать выводы».

· **Говори о стратегии.** «Мы должны думать на перспективу, а не реагировать на текущие колебания».

Диалог с подчинённым: - У нас проблема с поставками. - Давай обсудим это после бюджета. - Но бюджет будет через два месяца. - Вот и отлично. К тому времени всё может измениться. - Но производство стоит. - Это временно. Мы на правильном пути.

Практикум «Мастер отсрочек» Составь список всех проблем, которые ты знаешь. Напротив каждой напиши дату, когда ты планируешь её решить. Поставь дату не раньше, чем через год. Теперь у тебя есть план. Ты не бездействуешь, ты действуешь по графику. А то, что график растянут на годы, - это не твоя вина, это стратегическое планирование.

Глава 1.5. Психология страуса: почему прятать голову в песок - это стратегия

Священный принцип: «Если не видеть опасность, она не увидит тебя»

Пятый шаг - **стать страусом**. Страусы не такие глупые, как кажутся. Они просто знают: если спрятать голову в песок, проблема останется снаружи. Но ты её не видишь. А значит, её нет. Это не бегство, это **стратегическое избегание**.

Вредный совет по страусизму 5 Каждый раз, когда чувствуешь приближение кризиса, прячься. Не отвечай на звонки. Не ходи на совещания. Не читай отчёты. Скажи: «Я занят стратегическими вопросами». Стратегические вопросы - это когда ты сидишь в кабинете и смотришь в окно. Главное - не выходить из кабинета. Там, снаружи, - кризис. А внутри - безопасно.

Как стать эффективным страусом

· **Отгородись от коллектива.** Не общайся с сотрудниками. Они всегда ноют.

· **Не ходи в цеха.** Там всё плохо.

· **Не читай новости.** Там всё врут.

· **Не общайся с банками.** Они требуют денег.

· **Не встречайся с клиентами.** Они хотят скидок.

· **Не отвечай на письма.** Они приносят плохие новости.

Случай из жизни: Один директор так боялся кризиса, что перестал выходить из кабинета. Сотрудники носили ему еду и отчёты. Отчёты он не читал, еду ел. Через год завод закрылся. Директор удивился: «Как? Я же всё контролировал». Ему ответили: «Вы контролировали только свой кабинет».

Практикум «Страус» Спрячь голову в песок. В прямом смысле. Если песка нет, используй подушку. Посиди так 10 минут. Подумай о том, что кризиса нет. Потом выйди и скажи: «Я всё решил». Тебя, скорее всего, не поймут, но зато ты отдохнёшь.

Глава 1.6. Практикум: напишите отчёт о том, что всё хорошо

Творческое задание для настоящих оптимистов

Теперь, когда ты усвоил теорию, пришло время практики. Напиши отчёт о том, что всё хорошо. Используй только позитивные слова. Не упоминай цифры. Не упоминай проблемы. Не упоминай конкурентов. Просто напиши, что всё замечательно.

Структура идеального отчёта

1. **Введение.** «Наша компания демонстрирует устойчивую динамику развития».
2. **Основная часть.** «Мы продолжаем реализацию стратегических инициатив».
3. **Проблемы.** «Мы сталкиваемся с вызовами, которые успешно преодолеваем».
4. **Заключение.** «Мы уверенно смотрим в будущее».

Пример отчёта

«Уважаемые акционеры! Наша компания продолжает уверенное движение вперёд. Несмотря на временные трудности, мы сохраняем лидирующие позиции на рынке. Наши сотрудники - наша главная ценность, и мы продолжаем инвестировать в их развитие. Финансовые показатели демонстрируют стабильность, а стратегические инициативы - высокую эффективность. Мы уверены, что текущий год станет для нас годом новых побед. С уважением, Генеральный директор, который не читал этот отчёт».

Практикум «Оптимист» Напиши отчёт на одну страницу. Используй слова: «стабильность», «динамика», «развитие», «перспективы», «уверенность». Не используй слова: «кризис», «убытки», «проблемы», «падение», «катастрофа». Прочитай вслух. Если тебе самому стало смешно - ты на правильном пути. Если ты поверил - тебе пора к врачу.

Итоговый чек-лист «Как не заметить кризис, даже если он стучится в дверь»

1. **Не признавай.** Если не признать проблему, её не существует.
2. **Найди объяснение.** Всё сезонное, всё временное, все виноваты, кроме тебя.
3. **Игнорируй новости.** Не читай отчёты, не смотри графики, не слушай людей.
4. **Откладывай.** «Разберёмся после бюджета». Бюджет будет через год.
5. **Будь страусом.** Спрячь голову в песок. Проблема останется снаружи.
6. **Пиши позитивные отчёты.** Главное - красиво сказать, что всё хорошо.

Заключительная притча о менеджере, который не признал кризис, и о заводе, который не признал его тоже

Однажды менеджер пришёл на завод и увидел, что конвейер стоит, рабочие спят, а склад пуст. Он сказал: «Это сезонное». Через месяц конвейер не заработал, рабочие уволились, а склад продали. Он сказал: «Это рыночная коррекция». Через год завод закрылся, а менеджер получил повышение. Он сказал: «Я же говорил, что мы на правильном пути». И все поверили. Потому что кризис - это не когда всё плохо. Это когда ты не признаёшь, что всё плохо. И если ты не признаёшь, значит, всё хорошо. Логично? Логично. Главное - не читай этот отчёт. Он может тебя расстроить.

Готов к следующей главе? Там мы будем искать виноватых. Обещаю много стрелок, комиссий и удобных объяснений!

Глава 2. Поиск виноватых - переводите стрелки, пока не поздно (или Кризис - это не я, это они)

Вступление для тех, кто не хочет быть крайним Дорогой друг! Если ты дочитал до этой главы, значит, ты уже освоил искусство отрицания. Ты научился не замечать кризис, находить сезонные объяснения и прятать голову в песок. Но что делать, когда кризис всё-таки прорвался через твою информационную блокаду? Когда акционеры требуют объяснений, клиенты уходят, а банки звонят? Ответ прост: **найди виноватого**. Причём виноватым должен быть не ты. Виноватыми могут быть поставщики, подрядчики, сотрудники, конкуренты, погода, курс доллара, санкции, звёзды, карма - кто угодно, кроме тебя. В этой главе ты научишься виртуозно переводить стрелки, создавать комиссии, находить козлов отпущения и выходить сухим из воды. Главное правило: **если ты не можешь решить проблему, найди того, кто её создал**. И сделай это публично. Тогда все поверят, что ты - часть решения, а не часть проблемы. Поехали искать виноватых!

Глава 2.0. Истинная история внешних факторов (версия для оправданий)

Официально считается, что кризисы случаются из-за объективных причин: экономических циклов, политической нестабильности, технологических сдвигов. Но мы-то с тобой знаем правду: **кризисы случаются потому, что кто-то не сделал свою работу**. И этот кто-то - не ты. Это поставщик, который задержал поставку. Это подрядчик, который сорвал сроки. Это сотрудник, который ошибся. Это конкурент, который демпингует. Это государство, которое повысило налоги. Это погода, которая испортила урожай. Это курс доллара, который вырос. Это санкции, которые ввели. Виноватых много, и все они - не ты. Главное - правильно выбрать, на кого свалить. И сделать это вовремя.

Историческая справка для самых умных В Древнем Риме виноваты были варвары. В Средневековье - ведьмы. В XX веке - империалисты. В XXI веке - санкции. Вывод: виноватые всегда были, есть и будут. Просто меняются названия. Главное - не оказаться в их числе.

Глава 2.1. Поставщики, подрядчики, погода, курс доллара: как выбрать удобного виноватого

Философия: «Виноват всегда тот, кто не может оправдаться»

Первый шаг к успешному переводу стрелок - **выбор виноватого**. Это должен быть кто-то, кто не может дать сдачи. Идеально - внешний контрагент: поставщик, подрядчик, логистическая компания. Они далеко, они не входят в твой коллектив, и они не могут прийти на совет директоров и рассказать, как всё было на самом деле. Если внешнего виноватого нет - используй погоду, курс доллара или санкции. Они точно не оправдаются.

Вредный совет по выбору виноватого 1 Держи в голове список «удобных» виноватых. Когда что-то идёт не так, выбирай подходящего:

· **Поставщики** - всегда виноваты. Даже если ты сам не сделал заказ.

· **Подрядчики** - тоже удобны. Особенно если они уже выполнили работу и ушли.

· **Логистика** - универсальный виноватый. Груз всегда может застрять.

· **Погода** - работает всегда. Жара, холод, дождь, снег - всё влияет на производство.

· **Курс доллара** - если что-то подорожало, виноват курс.

· **Санкции** - если ничего не работает, виноваты санкции.

· **Пандемия** - если санкции не подходят, вспомни про пандемию.

Как выбрать виноватого правильно

· **Он должен быть недоступен.** Если он может прийти и оправдаться, это плохой виноватый.

· **Он должен быть правдоподобен.** Если все знают, что он ни при чём, тебе не поверят.

· **Он должен быть один.** Если виноватых много, это выглядит как отговорка.

· **Он должен быть удобен для публичной критики.** Лучше всего - компания-конкурент или иностранный партнёр.

Диалог с акционерами: - Почему у нас упала прибыль? - Это поставщики. Они задержали поставку, мы не могли работать. - А вы не могли найти другого поставщика? - Мы искали, но рынок монополизирован. Это объективная реальность. - А почему вы не предупредили нас заранее? - Мы надеялись, что ситуация изменится. Увы, внешние факторы оказались сильнее.

Практикум «Стрелочник-новичок» Выбери три проблемы, которые есть у тебя на работе. Для каждой найди внешнего виноватого. Напиши короткое объяснение: почему виноват именно он, а не ты. Проверь: если виноватый не может прийти и возразить - ты справился. Если может - ищи другого.

Глава 2.2. Создание «комиссии по расследованию»: пусть ищут, пока вы в отпуске

Кредо: «Комиссия должна работать долго и безрезультатно»

Второй шаг - **создать комиссию**. Это гениальный ход. Ты не просто обвиняешь кого-то, ты создаёшь видимость серьёзного расследования. Комиссия будет собираться, обсуждать, писать отчёты. Это займёт месяцы. За это время все забудут, с чего началось. А ты сможешь спокойно уйти в отпуск. Когда вернёшься, скажешь: «Ну что, комиссия ещё работает? Вот и отлично. Продолжайте».

Вредный совет по созданию комиссии 2 Включи в комиссию как можно больше людей. Чем больше - тем дольше она будет работать. Обязательно включи юриста, бухгалтера, эйчара и представителя профкома. Они будут спорить о процедурах и регламентах, а не о сути проблемы. А ты в это время будешь пить кофе в своём кабинете.

Как создать комиссию, которая ничего не найдёт

· **Назови её красиво.** «Комитет по стратегическому анализу причин отклонений». Звучит солидно.

· **Дай ей широкие полномочия.** Пусть изучает всё подряд, но не трогает тебя.

· **Установи нечёткие сроки.** «До получения окончательных результатов». Это может быть вечность.

· **Назначь руководителем человека, который любит процесс, а не результат.** Идеально - бывший бюрократ.

· **Запрети комиссии общаться с тобой напрямую.** Пусть пишет письма. Ты будешь отвечать через месяц.

Случай из жизни: На заводе случился кризис. Директор создал комиссию по расследованию. Комиссия собиралась раз в неделю в течение года. За это время директор успел съездить в отпуск, сменить машину и получить премию. Комиссия так и не нашла виноватых, но написала 200 страниц отчёта. Директор сказал: «Отличная работа, продолжайте». И уволил одного из членов комиссии, чтобы все знали, что он серьёзен.

Практикум «Бюрократ» Создай комиссию. Напиши положение о комиссии на 10 страниц. Включи туда пункты о кворуме, протоколах, сроках. Назначь заседания раз в месяц. Первое заседание посвяти утверждению регламента. Второе - выбору секретаря. Третье - обсуждению плана работы. Четвёртое - переносу заседания из-за отпусков. Пятое - пересмотру регламента. Проблема решится сама собой или не решится, но ты будешь ни при чём.

Глава 2.3. Как обвинить конкурентов в недобросовестности, а рынок - в нестабильности

Тактика: «Виноваты все, кроме нас»

Третий шаг - **расширить круг виноватых**. Если поставщики уже не работают как виноватые, обвини конкурентов. Скажи: «Они демпингуют, они нарушают законы, они захваты-

вают рынок». Если конкуренты не подходят, обвини рынок. Скажи: «Рынок нестабилен, спрос падает, потребители изменились». Главное - чтобы виноват был кто-то большой и абстрактный. Тогда ты не сможешь доказать, что он не виноват.

Вредный совет по обвинению конкурентов 3 Никогда не говори «мы проиграли конкурентам». Говори: «Конкуренты ведут недобросовестную борьбу». Никогда не говори «рынок сжался». Говори: «Рыночная конъюнктура изменилась». Никогда не говори «клиенты ушли». Говори: «Потребительские предпочтения трансформировались». Это звучит умно и снимает с тебя ответственность.

Как обвинять красиво

· **Конкуренты:** «Они используют запрещённые методы, мы не можем с ними конкурировать честно».

· **Рынок:** «Ситуация на рынке непредсказуема, мы не могли предвидеть такого поворота».

· **Государство:** «Налоговая политика и административные барьеры мешают нам развиваться».

· **Потребители:** «Они стали более требовательными, мы не успеваем за их запросами».

· **Технологии:** «Технологический уклад меняется так быстро, что мы не успеваем адаптироваться».

Диалог с начальником: - Почему мы потеряли долю рынка? - Конкуренты демпингуют. Они работают себе в убыток, чтобы нас выдавить. - А вы не пробовали снизить цены? - Это убило бы нашу маржу. Мы не можем работать себе в убыток. - А почему клиенты уходят? - Рынок нестабилен. Потребители не понимают, что наше качество выше.

Практикум «Обвинитель» Напиши речь на 5 минут, в которой обвиняешь конкурентов, рынок, государство и потребителей в своих проблемах. Используй слова: «недобросовестная конкуренция», «турбулентность», «административные барьеры», «трансформация спроса». Произнеси её перед зеркалом. Если ты сам поверил - ты готов к публичному выступлению.

Глава 2.4. Козёл отпущения: как найти и назначить, не запачкав руки

Идеология: «Козёл отпущения должен быть своим, но не слишком»

Четвёртый шаг - **найти козла отпущения**. Это должен быть человек из твоей команды, но не слишком ценный. Идеально - тот, кого не жалко. Например, начальник отдела, который всё равно собирался увольняться. Или молодой специалист, который ещё не успел стать незаменимым. Или тот, кто уже на плохом счету. Главное - сделать это публично, чтобы все видели: ты не покрываешь виноватых.

Вредный совет по козлу отпущения 4 Никогда не назначай козлом отпущения себя. Это плохо кончается. Лучше назначить того, кто не может ответить. Если такого нет - создай. Например, найми консультанта, который даст плохой совет, а потом уволь его. Или отправь сотрудника на обучение, а потом скажи, что он не усвоил материал. Главное - чтобы виноватый был, и это был не ты.

Как выбрать козла отпущения

· **Он должен быть уязвим.** Если он может дать сдачи, это плохой выбор.

· **Он должен быть связан с проблемой.** Хотя бы косвенно.

· **Он должен быть не слишком популярен.** Если его все любят, ты выглядишь тираном.

· **Он должен быть расходным материалом.** Если его увольнение ничего не изменит, это идеально.

Случай из жизни: На заводе случился кризис. Директор собрал совещание и сказал: «Виноват начальник отдела снабжения. Он не обеспечил поставки». Начальник отдела попытался оправдаться: «Но вы сами утвердили этого поставщика». Директор ответил: «Вы должны

были предупредить». Начальника уволили. Кризис продолжился, но теперь все знали: директор строг, но справедлив. По крайней мере, так он сказал.

Практикум «Жертвоприношение» Выбери сотрудника, которого не жалко. Назначь его ответственным за провал. Проведи публичное совещание, где объявишь о его ошибках. Уволь его. Скажи: «Мы не терпим некомпетентности». Остальные сделают выводы. Главное - не смотри ему в глаза. Это отвлекает.

Глава 2.5. Искусство говорить «Это не моя зона ответственности» с каменным лицом

Священный принцип: «Ответственность - это то, что можно делегировать»

Пятый шаг - **научиться отказываться от ответственности**. Это искусство. Ты должен уметь говорить «Это не моя зона ответственности» с каменным лицом. Даже если это твоя зона. Даже если ты сам всё утверждал. Даже если ты сам подписал приказ. Главное - уверенность. Если ты уверен, что не виноват, все поверят.

Вредный совет по отказу от ответственности 5 Выучи несколько фраз, которые снимают с тебя ответственность:

· «Это не моя зона ответственности».

· «Я не курирую этот вопрос».

· «Это решение принималось коллегиально».

· «Я действовал в рамках своих полномочий».

· «Это была инициатива снизу».

· «Я не получал эту информацию».

· «Мне не доложили».

Произноси их с уверенным лицом. Если кто-то сомневается, добавь: «Вы не понимаете всей сложности процесса».

Как отказаться от ответственности правильно

· **Переводи стрелки на процесс.** «Это системная проблема, а не моя ошибка».

· **Ссылайся на регламенты.** «Я действовал по инструкции».

· **Говори о коллегиальности.** «Мы принимали решение вместе».

· **Указывай на неполноту информации.** «Я не располагал полными данными».

· **Используй пассивный залог.** «Было принято решение», «Ошибка была допущена». Кем? Неважно.

Диалог с комиссией: - Почему вы подписали этот приказ? - Я подписал его в рамках своих полномочий. - Но он привёл к кризису. - Это не моя зона ответственности. Я не курирую операционную деятельность. - А кто курирует? - Это надо уточнить. Я не владею полной информацией.

Практикум «Каменное лицо» Встань перед зеркалом. Скажи: «Это не моя зона ответственности». Повтори 10 раз. Следи за выражением лица. Оно должно быть невозмутимым. Если ты улыбаешься или краснеешь, тренируйся дальше. Через неделю ты сможешь говорить это на любом совещании.

Глава 2.6. Практикум: напишите меморандум, где все виноваты, кроме вас

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.