



Когда
уже никто
не мог помочь

АЛЕКСЕЙ ФАТЕЕВ

БЮРО
СПЕЦИАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

12+

Алексей Борисович Фатеев

Когда уже никто не мог помочь

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42844895

SelfPub; 2019

Аннотация

Если вам говорят, что в какой-то компании не бывает кризисов, это значит, что вас вводят в заблуждение. Эта книга написана для того, чтобы помочь людям быстро справляться с чрезвычайными и кризисными ситуациями в компаниях и организациях. 30-летний опыт работы автора показывает, что знания собственников в вопросах командообразования имеют серьезные пробелы.

Содержание

От автора	7
Для кого эта книга	7
Микстура[9] от преклонения	21
Феномен[25] «ошибки выжившего»	30
Глава 1. Серые кардиналы	33
Образ действия серых кардиналов	35
Недоверие – яд для группы	39
Серые кардиналы выключают эмоциональный интеллект	44
Серые кардиналы за работой	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Любое зло, о котором вам стало известно, имеет к вам отношение.

Вопрос лишь в том, можете ли вы с этим что-то сделать?

Алексей Фатеев

Если вам говорят, что в какой-то компании не бывает кризисов, это значит, что вас вводят в заблуждение.

Эта книга написана для того, чтобы помочь людям быстро справляться с чрезвычайными и кризисными ситуациями в компаниях и организациях.

30-летний опыт работы автора показывает, что знания собственников в вопросах командообразования имеют серьезные пробелы.

Из книги «Когда уже никто не мог помочь» вы узнаете:

- кто и каким образом делает сплоченную группу хрупкой и неэффективной;
- какая характерная черта руководителя является лучшим оружием его врагов;
- о тех факторах, терпимость в отношении которых приводит к гибели группы;
- о том, какими навыками должны обладать наставники, желающие помочь вам выстроить команду, способную пережить любой шторм;
- об опасностях современного консалтинга;
- о том, что вы можете сделать прямо сейчас, чтобы защитить свой бизнес.

Наблюдения говорят о том, что почти все, чему нас учил дикий рынок 90-х, было забыто. Новое поколение бизнесменов практически ничего не знает о тех ошибках, которые совершали их предшественники.

Большинство педагогов в университетах и бизнес-школах обучают студентов и предпринимателей на основе западных теорий, которые изначально подразумевали формирование колониального статуса экономики нашей страны.

Эта книга может спасти ваш бизнес. В ней описаны реальные источники катастроф отечественного бизнеса. Укрепите свои компании в этих областях, и у вас будет гораздо больше шансов на успех.

Алексея Фатеева знаю лично более 40 лет. Мы вместе учились, есть общие спортивные увлечения, совместные проекты, в которых Алексей выступал в роли тренера и консультанта нашей компании. Книга читается очень легко, точно отражает суть подхода автора к решению сложных ситуаций в жизни и в бизнесе. Прочитав эту книгу, возможно, вы не найдете детальной инструкции, но вы сможете понять источник основных проблем, которые помогал устранить автор, а также его фирменный стиль при работе с ними.

В жизни и в бизнесе мы прибегаем к услугам самых разных консультантов. Есть «аптекари», которые выписывают универсальные «таблетки» (рекомендуют кейсовые решения для типовых задач), есть «хирурги», которые жесткими методами стараются добиться

быстрого результата, бывают «психотерапевты», они стремятся поправить что-то в голове собственника, есть «косметологи» (губки подрисовать).

Все эти подходы известны и бывают в отдельных случаях эффективны. Если в подобной аллегории говорить об авторе данной книги, то Алексей в своей консультационной и тренерской практике скорее профессиональный «остеопат» экстра класса. Его приглашают в организацию, когда уже серьезно скрутило, а обычные таблетки не помогают. Его методы, как опытные руки врача направлены на точную диагностику, соразмерное вмешательство, последующее восстановление организации за счёт внутренних сил и дальнейшую профилактику подобных проблем.

Данная книга дает хорошую возможность познакомиться с целостным системным мировоззрением автора через автобиографичные примеры и опыт решения конкретных ситуаций. Для меня же это было еще и удовольствие пообщаться с давним другом.

Вячеслав Барыкин, директор Торгового Дома «Ромкор»

От автора

Для кого эта книга

Лет десять назад мой школьный учитель спросил, почему я до сих пор не написал книгу о своей работе. Тогда я подумал: «Зачем? На свете так много умных книг. Все уже давно написано». Спустя десятилетие, изучив все, что было можно по своему профилю, я осознал, что книг, написанных простым языком о секретах выживания в конфликтных ситуациях как в бизнесе, так и в жизни, с детальными примерами проведения расследования и разбором роковых ошибок, просто нет.

Я никогда раньше не думал, что владею секретами выживания. Мне казалось, что всё, что знаю и понимаю я, знают и понимают все остальные. Я думал, что те, кто прочитал больше меня книг, владеет ещё большим числом различных фишек.

Но я ошибался.

Я убеждаюсь в ошибочности своих прежних суждений каждый раз, когда ко мне вновь обращаются за помощью начитанные, обученные и переобученные люди, чья жизнь или бизнес подверглись опасности.

Эта книга для тех, кто хочет и, самое главное, может быть

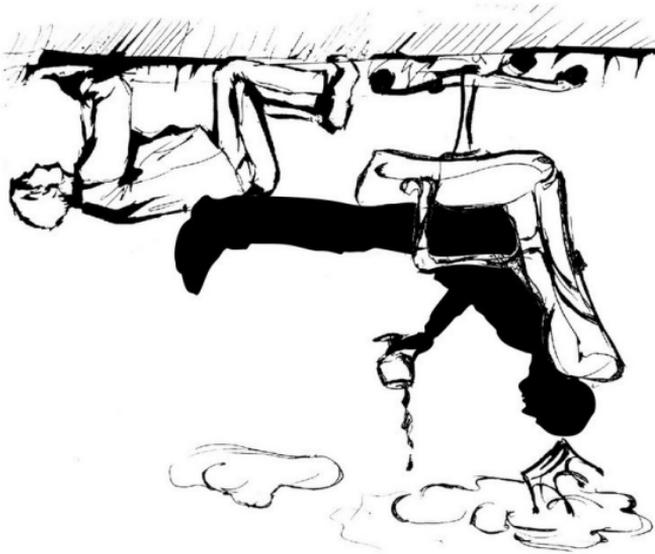
счастливым!

Поясню, что я имею ввиду. Счастливыми могут быть только те, кто готов помогать другим.

Исходя из моих наблюдений, можно смело сказать, что каждый пятый, кому эта книга попадёт в руки, не будет ею заинтересован.

Для нашей жизни – это нормально!

Тем, кто привык жить, как «пылесос», кто думает только о своём благополучии, эта книга может быть вредна. Она может подвергнуть сомнению или даже перевернуть с ног на голову их жизненные ценности.



Учитель убедить не смог. Убедили ученики!

Пару месяцев назад ко мне прилетели друзья из Астаны. На протяжении нескольких лет я помогал им развивать различные бизнес-проекты, а тут они взялись за меня.

Мы провели стратегическую сессию, после которой я испытал массу эмоций. С одной стороны, я получил чертовски важные осознания, а с другой – меня переполняло чувство восхищения тем, как они выросли профессионально.

Может быть, вы слышали такую фразу: «Пусть педагогов мединститута лечат их ученики!» Обычно её используют, ко-

гда хотят выразить своё недовольство медицинской помощью.

Алексей ФАТЕЕВ



БЮРО СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

В моем случае ученики продемонстрировали высший пилотаж.

Ребята пытали меня, стараясь выяснить: «Кто я на рынке?» Это они-то, кто знает меня уже столько лет! Кто видел меня во всех ипостасях, сидели и пытали два дня. Мы работали дома, в парке Подмосковья, среди разнотравий «Зарядья», во всех близлежащих ресторанах. Это была одна из са-

мых приятных и красивых сессий в моей профессиональной карьере!

Один из пунктов стратегического плана вынес мне вердикт. Для того, чтобы меня не путали с «трабл-шутерами», консультантами, антикризисниками, арбитражными управляющими и прочими «решалами», я должен написать книгу.

«Вот это поворот!» – подумал я.

Но, как говорит мой брат: «Если это почти невозможное – значит это возможно».

Немного терминологии.

«Трабл-шутер» («отстреливающий проблемы») – обычно это эксперты с незаурядными способностями, высокими гонорарами, способные разрешать сложные задачи крупного и среднего бизнеса. Также их привлекают для поиска новых конкурентных преимуществ.

Например, если на производстве кроссовок не удаётся пресечь кражи на складе, то «трабл-шутер», посвятив изучению этой проблемы несколько часов, рекомендует на существующем предприятии оставить производство кроссовок для левой ноги, а производство правых рекомендует вынести в другую страну, упаковку же и складирование готовой продукции организовать на логистическом складе, где есть все необходимые условия для обеспечения сохранности товара. Дёшево и сердито.

Консультанты обычно думают, что клиенты покупают их знания, которыми сами не обладают.

Как показывает опыт, клиенты же в подавляющем большинстве рассчитывают с помощью консультанта найти решение для собственных проблем, с которыми они не могут разобраться, и получить поддержку в реализации решений, на которые у самих клиентов не хватает силы воли.

Консультанты обычно имеют специализацию: налогообложение, продажи, маркетинг, вопросы личностного роста и так далее. Консультанты как правило приглашают клиентов из «каменных джунглей» реальной жизни в безопасные классы, конференц-залы или в туры по красивым местам, где те обучаются по стандартизированным программам на семинарах или тренингах. Чем больше людей в потоке, тем более доходным будет консалтинг.

Есть консультанты, которые стремятся увеличить свой доход за счёт того, что пытаются взяться за всё, о чем только вы ни попросите. Но тогда это уже не консультант. Это скорее антикризисник.

Антикризисного управляющего следовало бы приглашать, в первую очередь, когда компания планирует масштабный рост. Мало кто знает, что в бизнесе имеют место одни и те же кризисные ситуации – что при масштабном росте, что при предбанкротном состоянии.

Любому кризису свойственно некоторое безумие персонала из-за слишком большой хаотичности, из-за воздействия «токсичных» людей, и из-за многих других факторов, которые будут разобраны в этой книге.

Так вот, подавляющее большинство кризисов, которые привели к потере бизнеса, начинались с масштабного роста компании, с того момента, когда такие показатели, как доход и прибыль были в изобилии. Именно после совершения ошибок, в моменты своего роста компании попадали в самые тяжелейшие кризисы. Те же бизнесы, которые «телепались» ни шатко, ни валко и постоянно испытывали трудности, как правило, так и продолжают потихоньку увядать. Это нельзя назвать кризисом.

Кризис – это всегда достаточно резкое изменение или перелом. Чтобы получить резкий перелом в управленческих трендах, компания должна быть в состоянии сначала приложить немалое усилие.

Чтобы сломать кисть, вы должны быть в состоянии нанести удар по доске толщиной пять сантиметров. Не все ломают руки на таких шоу, но некоторым не везёт. Тот, кто не способен на это, не попадёт в кризис.

Антикризисник же сможет организовать бой таким образом, чтобы человек со сломанной кистью смог выиграть бой, компенсируя травму другими способностями. Именно так он работает и в бизнесе. Он находит разрушения, которые не в полной мере осознает и видит собственник. Потом находит истинную причину этих разрушений (собственники, как правило, этого вообще делать не умеют). Наконец, устраняет эту причину или причины.

Антикризисник также определяет самые мощные потен-

циальные возможности бизнеса и на их основе выстраивает защиту, компенсируя слабые стороны сильными и теми потенциальными возможностями, которые компания не использовала в полной мере.

В некоторых случаях, когда клиент утрачивает работоспособность, антикризисник работает, как аппарат Илизарова. Это металлические спицы, которыми крепят сломанную кость, и пока кость восстанавливается, всю нагрузку на себе несет аппарат. Когда кость заживает, аппарат снимают. Антикризисник точно так же удерживает напор, который «сломал» заказчика, справляется с ним, а после того, как восстановлен некоторый порядок, реабилитирует клиента и возвращает его на линии управления. И только после этого антикризисник решает проблему отсутствия необходимых управленческих навыков у руководителей, которое завалило ситуацию. Он может сделать это сам как консультант, а может отправить потрепанных жизнью руководителей к какому-либо другому консультанту.

Таким образом, настоящий антикризисник должен быть еще и консультантом. Но консультанту не обязательно быть антикризисником. Консультанты, как правило, не любят заниматься разрешением конкретных кризисных ситуаций.

Арбитражные управляющие назначаются арбитражным судом и действуют в интересах кредиторов. Деятельность арбитражных управляющих очень точно регламентирована Законом о банкротстве. В конце 90-х и начале нулевых ар-

битражное управление в подавляющем большинстве случаев носило характер передела собственности.

По решению суда полномочия бывших владельцев обанкротившегося бизнеса переходят собранию кредиторов, а контроль за выполнением всех шагов банкротства предприятия возлагается на арбитражного управляющего. В последующем, в рамках закона и с максимальным учётом интересов кредитора, протолкнувшего кандидатуру своего арбитражного управляющего, предприятие рвут на куски.

«Решала» – жаргонное слово, но оно по сути достаточно точно определяет область деятельности специалиста. Обычно «решалы» трутятся вокруг судов, в которых ведут споры предприниматели. Последним они помогают справиться с мошенничеством и другими проблемами, решить которые, используя общепринятые инструменты, не представляется возможным.

Дорогой «решала» имеет связи в силовых структурах, судах, экспертизах разного рода и способен, используя свои PR¹ (Public Relations – связи с общественностью) и GR² (Government Relations – взаимодействие с органами государ-

¹ PR (public relations) – связи с общественностью; управление потоками информации между организацией и общественностью. Цель пиара – создание положительного образа организации в сознании потенциального потребителя, а также других заинтересованных сторон.

² GR (government relations) – дословно: взаимодействие с органами государственной власти; деятельность специально уполномоченных сотрудников (GR-менеджеров) по ведению работы компании в политическом окружении.

ственной власти), разрешить задачи повышенной сложности, которые душат клиента.

На самом деле, все перечисленные выше герои призваны решать чьи-то проблемы. Так случилось, что я поработал во всех этих ипостасях, и в каждой из них я получал свои результаты.

Встретить человека, который совмещал бы в себе специальные навыки всех этих профилей – редкость. «Вот в чем моя уникальность!» – подумал я.

Как говорит один эксперт маркетинговых войн: «Отличайся или умри!»

Результаты, они как почерк, как отпечаток пальца – уникальны. Благо, что я не засекреченный агент и могу поделиться многим, хотя деликатных кейсов тоже хватает.

Для моей работы характерно то, что к моменту, когда клиенты обращались ко мне за помощью, их бизнес уже много раз «полечили» разные консультанты, и в большинстве случаев он пребывал в состоянии «клинической смерти» – не подавал признаков жизни. Им уже никто не хотел заниматься, никто не мог помочь.



О таких историях не любят рассказывать. Сами пережившие вздрагивают, вспоминая былое. У слушателей от таких примеров волосы шевелятся на голове и портится настроение, как после похода в анатомический театр³ или после знакомства с орудиями карательной психиатрии⁴.

³ Анатомический театр (лат. theatrum anatomicum) – помещение для анатомических работ, исследований и чтения лекций. В современном употреблении – помещение для учебного вскрытия трупов в медицинских учреждениях.

⁴ Карательная психиатрия – репрессивная психиатрия, орудие борьбы с инакомыслящими, которых невозможно репрессировать на основании закона за то, что они мыслят иначе, чем это предписано.

Но опыт этих предпринимателей бесценен. Иммунитет⁵ многих из них уникальный. Ведь спасение их бизнеса стоило им пота и крови на несколько жизней.

Поэтому, когда некоторые наши клиенты говорят: «Ой, что-то я побаиваюсь!», другие удивлённо спрашивают: «Чего можно побаиваться после работы с Фатеевым?»

Чтобы победить зло, вы должны быть сильнее, ну или хотя бы страшнее его. Если у меня не выходило первое, то я пытался стать вторым. Для девочек зачастую ни первое, ни второе не подходит. Со временем в моем арсенале появился третий инструмент – компетентность.

Компетентность – это технология в ваших руках, плюс быстрые и безопасные линии общения. Нет технологии – у вас проблема, кривые руки – у вас проблема, медленные линии – у вас проблема, на линиях предательство или чудак на букву «м» – у вас тоже проблема.

Компетентность – это супермен (сверхчеловек), и неважно, девочка это или мальчик. Более того, как раз у девочек с компетентностью все в порядке. Самые сложные ситуации в жизни мне помогали развязывать женщины, которым не было равных.

Нам приходилось защищать клиентов от недружественного поглощения.

Когда политика хозяев города и работа правоохранитель-

⁵ Иммунитет (лат. *immunitas*) – способ защиты организма от действия различных веществ и организмов, вызывающих разрушение его клеток и тканей.

ных органов выедали такое понятие, как справедливость, нам удалось защитить клиента и его семью, несмотря на то, что нашу адвокатессу отслеживали машины прикрытия уголовного розыска⁶.

Когда партнёры наших клиентов забывали о своих обещаниях и плевали на обязательства, нам удавалось вернуть их в рамки достигнутых ранее договорённостей.

Нечистоплотное ведение конкурентной борьбы вообще считается в порядке вещей до тех пор, пока злодей не столкнется с экспертами.

Я хочу поделиться с вами своими примерами, потому что будет жизнь на этой планете или нет – зависит от того, как много порядочных и сильных людей смогут выжить и добиться успеха в своей работе.

Когда я писал эту книгу, у меня возникали баталии то с супругой, то с другом. Они помогали мне и старались сделать так, чтобы я выглядел в лучшем свете. Естественно, периодически я с ними не соглашался, считая их представление о «лучшем свете» странным. Но, написав несколько глав по собственному разумению, я понял, что мне повезло и с другом, и с женой. Я всё переделал с учётом их рекомендаций.

Это издание содержит примеры из жизни, которые вы

⁶ Машина прикрытия уголовного розыска – транспортное средство, которое используется для оперативно-розыскных мероприятий с государственными номерами, зарегистрированными на организации прикрытия. Может использоваться в качестве транспорта для проведения наблюдения и прослушивания объекта, находящегося в разработке.

сможете прожить вместе со мной, не вставая с дивана и не подвергаясь риску. Мои комментарии – это тоже часть при- меров. Не воспринимайте их серьёзнее, чем выводы обык- новенного участника событий.

При чтении вас не должно подташнивать от высокомерно- го тона автора. Самыми главными идеями этой книги долж- ны стать ваши собственные выводы и решения. . .

Надеюсь, что скоро эту книгу сможет прочитать мой сын. А молодые люди не любят скучных и нудных книжек, поэто- му писать про «кощеев» и прочую нечисть я постараюсь ве- село и непринуждённо.

Искушенным читателям это не понадобится, но для свое- го сына и для тех, кто как и я многого не знает, в конце книги я составил глоссарий, где можно найти определения различ- ных терминов и названий, встречающихся в этой книге. Вы можете прямо сейчас взглянуть в конец книги и найти там, к примеру, собаку Павлова⁷ или яйца Фаберже⁸.

⁷ Собака Павлова – обозначение эксперимента, благодаря которому широко прославился русский физиолог, лауреат Нобелевской премии Иван Петрович Павлов. Впоследствии результаты опытов Павлова по выработке условных ре- флексов неоднократно находили практическое применение. Так, диких койотов попытались отучить от поедания баранины. В местах обитания койотов им под- брасывали мясо овец, начиненное ядом, но не в таких количествах, чтобы убить их. Ощувив недомогание, животные переставали охотиться на овец.

⁸ Яйца Фаберже – серия ювелирных изделий фирмы Карла Фаберже. Создава- лась между 1885 и 1917 годами для российской императорской семьи и частных покупателей.

Микстура⁹ от преклонения

С детства я мечтал стать разведчиком – «рыцарем плаща и кинжала», хотел защищать людей и страну, как великие Ким Филби¹⁰, Рудольф Абель¹¹ и Рихард Зорге¹².

Я хотел иметь горячее сердце, холодную голову и чистые руки. Когда меня в райкоме комсомола принимали в молодежный союз, ветеран, присутствовавший на этом заседании, сказал, что видит меня военным.

Я был готов посвятить свою жизнь защите Родины. Поэтому учился в физико-математической школе, занимался плаванием, осваивал дзюдо, позже играл в хоккей в детской команде челябинского «Трактора», пока не нашел каратэ и не стал членом сборной СССР¹³, а потом и призером России.

⁹ Микстура – жидкое лекарство из смеси нескольких веществ.

¹⁰ Филби, Ким – один из руководителей британской разведки, коммунист, агент советской разведки с 1933 года. Сын известного британского арабиста Гарри Сент-Джона Бриджера Филби.

¹¹ Абель, Рудольф – советский разведчик-нелегал, полковник (настоящее имя Вильям Генрихович Фишер). С 1948 года работал в США, в 1957 году был арестован. В 1962 году Абель был обменен на сбитого над СССР пилота американского разведывательного самолёта Пауэрса и американского студента-экономиста Прайора, арестованного за шпионаж в Восточном Берлине в августе 1961 года.

¹² Зорге, Рихард – советский разведчик времен Второй мировой войны, резидент советской разведки в Японии. Герой Советского Союза.

¹³ СССР – Союз Советских Социалистических Республик – государство, суще-

Все это время меня не покидала мысль, что где-то есть моя «команда», что мы просто на время разбросаны по разным городам, и мы когда-то сможем собраться вместе, и к этому моменту я должен привести себя в отличную форму, чтобы не подвести их ни морально, ни физически, ни профессионально, если мне доверят ответственное дело.

Жизнь показала, что такие команды сами по себе не создаются и случайно в одном месте не собираются. Для их создания необходима точная и профессиональная работа с вашей стороны. Сами по себе создаются только толпы. Даже овец в стадо сгоняют пастухи.

Я искренне полагал, что больше всего на людей моей команды похожи сотрудники органов госбезопасности, поэтому решил после школы поступать в Высшую школу КГБ¹⁴ им. Ф. Э. Дзержинского на факультет биномов¹⁵ (математиков-аналитиков). Для этого в Управлении КГБ по Челябин-

ствовавшее с 1922 года по 1991 год на территории Восточной Европы, Северной части Центральной и Восточной Азии. СССР на момент распада занимал почти 1/6 часть обитаемой суши Земли с населением в 294 млн человек, а также 2-е место в мире по уровню промышленного производства.

¹⁴ КГБ – Комитет государственной безопасности СССР. Центральный орган государственного управления в сфере обеспечения государственной безопасности, действовавший с 1954 по 1991 год.

¹⁵ Бином – (Бином Ньютона) – формула для разложения на отдельные слагаемые целой неотрицательной степени суммы двух переменных, имеющая вид $(a+b)^n = \sum_{k=0}^n C_n^k a^{n-k} b^k$. В каждом выражении на одно слагаемое больше, чем показатель степени n. В повседневной речи используется в значении чего-то сложного.

ской области я полгода проходил различные проверки и отборы.

Ещё до сдачи школьных выпускных экзаменов в мае 1985 года, после успешного участия в городской математической олимпиаде я был зачислен в Политехнический институт. Но я поехал в «Вышку» и сдал вступительный экзамен по математике, там же я соприкоснулся с корпоративной культурой нашего КГБ на уровне курсантов, приставленных за нами приглядывать, и офицеров-педагогов, призванных всеми нами командовать.

Я не был изнеженным мальчиком, моя юность прошла вблизи суровых бараков челябинской электростанции (ЧГР-ЭС), построенной еще в 20-х годах прошлого века, но некоторые особенности абитуриентской жизни мне сильно не понравились. Окончательно я принял решение удрать домой, когда профильный педагог сказал, что учиться я буду не на «бинома», а на связиста (на математиков-аналитиков, мол, будут учиться внуки генералов).



Я, к сожалению, не видел внуков генералов ни на математических олимпиадах, ни на татами, ни в уличных драках, поэтому посчитал, что в этом конкретном месте, в Высшей школе КГБ, у кого-то сбит прицел. И нашёл сравнительно безболезненный способ вернуться в Челябинск.

После этого я отучился один курс на инженерно-строительном факультете и ушёл в армию с четырьмя оценками «отлично» по техническим предметам и «хорошо» по истории КПСС¹⁶. Четверку педагог поставила мне только потому,

¹⁶ КПСС – Коммунистическая партия Советского Союза, правящая политиче-

что не хотела портить общую картину – я ничего не знал о Бухарине¹⁷, за которого пришлось держать ответ.

Служил я на Дальнем Востоке, был командиром танка, потом освобождённым секретарём комсомольской организации батальона. В один из дней, после самоволки, я, как нарушитель, был посажен под казарменный арест. На гауптвахту¹⁸ не посадили – за руку меня не поймали, но подозревали.

По воле случая командир полка решил провести в этот день спортивный праздник, где желающие могли поучаствовать в боксёрском поединке. Из под казарменного ареста на время праздника я был выпущен. Драться мне совсем не хотелось, да и боксом я особо никогда не занимался. Но тут я увидел, как два активных армянина «плющат» щуплого пацана, который уже надел перчатки. Они хотели выставить на следующий бой своего крупного земляка, который по весу был потяжелее меня килограммов на десять. Я прошёл в противоположный угол ринга, попросил бойца отдать мне перчатки, указывая на то, что противник точно не из его весовой категории. После того, как мне зашнуровали перчатки, и я повернулся, картина на ринге серьёзно изменилась.

ская партия в СССР. С начала 1920-х до марта 1990 года партия (под разными названиями (РКП(б), ВКП(б), КПСС) действовала в условиях однопартийной системы и обладала монопольным правом на политическую власть.

¹⁷ Бухарин, Николай Иванович – российский революционер, советский политический, государственный и партийный деятель.

¹⁸ Гауптвахта – это место, в котором содержат военнослужащих, совершивших административное или уголовное преступление.

Мой визави¹⁹ вместе со своими подручными висел на канатах и выкрикивал, что они потом, после боя, поговорят со мной возле «чипка» – солдатского кафе. В углу в перчатках красовался высоченный, крепкий узбек. Он славился тем, что держал под контролем второй мотострелковый батальон нашего полка, был авторитетом. Бой пошёл живо – сначала у меня колом встал левый погон, так как в нем загнулись вставленные пружины. Это было не по уставу²⁰, и командир полка тут же не без радости в голосе уличил меня в нарушении воинской дисциплины. Потом я разбил нос противнику, ему вставили тампон, а бой продолжили. Я добавил, противнику вставили тампон во вторую ноздрю. И когда оба тампона вылетели за канаты, бой был остановлен в виду явного преимущества. Результат боя снял вопрос встречи с армянской диаспорой у «чипка», но не снял вопроса с казарменным арестом. После обеда я вернулся в «ленинскую комнату» (были такие в советскую пору: с портретом Ленина²¹ и лозунгами партии), где продолжил отбывать дисциплинар-

¹⁹ Визави (фр. vis-à-vis – «лицом к лицу») – тот, кто находится напротив кого-либо, оппонент.

²⁰ Устав (Воинский устав) – нормативно-правовой акт, регламентирующий функционирование вооруженных сил.

²¹ Ленин (Ульянов, Владимир Ильич) – российский революционер, крупный теоретик марксизма, советский политический и государственный деятель, создатель Российской социал-демократической рабочей партии (большевиков), главный организатор и руководитель Октябрьской революции 1917 года, первый председатель Совета Народных Комиссаров (правительства) Российской Социалистической Федеративной Советской Республики.

ное наказание.

В дверь постучали.

Дневальный из штаба полка сказал, что меня срочно вызывает офицер особого отдела²² КГБ (т. е. контрразведки). Настроения это не добавило. Когда я вошел в кабинет особиста, он без прелюдий начал задавать вопросы: «Как зовут маму?», «Как зовут маму мамы?», «Как зовут бабушку?» Мне показалось это странным. Я вроде уже ответил на вопрос, но офицер задавал его мне снова. Этот опрос продолжался минут десять, параллельно мне было предложено поднимать гирию весом 12 килограммов.

Особист присмотрел меня во время спортивного праздника. В итоге я прошел собеседование и получил предложение для прохождения службы командиром отделения охраны особого отдела в штабе дивизии в столице Амурской области. Времени на сборы мне было дано 30 минут, через час уходил поезд из Шимановска в Благовещенск.

Так я снова получил шанс получше познакомиться с корпоративной культурой контрразведки КГБ в войсках. Служба была нескудной, со всеми задачами моё отделение справлялось. Напряжения добавляли ежедневные походы моих бойцов в самоволки. Командир комендантской роты пытался нас поймать на протяжении нескольких месяцев, а моя за-

²² Особый отдел – наименование военной контрразведки ВЧК – ГПУ – ОГПУ – НКВД – КГБ СССР. После распада Советского Союза – наименование военной контрразведки Федеральной службы безопасности России.

дача в этой «игре» была не попасться.

На кону была моя судьба. Любого командира отделения охраны, бойцов которого уличали в нарушениях воинской дисциплины, без суда и следствия отправлялся в тьму-таракань, где он заканчивал свою службу в какой-нибудь кочегарке. Именно так покинул своё место службы мой предшественник. После этого периода моей жизни я долго не хотел быть руководителем. В конце концов всё закончилось хорошо, я благополучно уволился в запас в васьиловой форме, как у солдат Кремлевского полка²³.

Я вынес несколько уроков из общения с офицерами контрразведки. Те из них, кто мне нравился больше всего, не двигались по карьерной лестнице, им своевременно не присваивались очередные воинские звания. Офицеры выполняли фронт работы, готовили информацию, отправляли её наверх, и, с их слов, почти никогда не узнавали, был ли достигнут какой-либо результат благодаря информации, полученной от них.

После того, как в лихие 90-е структуры КГБ подвергали «чисткам»²⁴ и развалу вместе со страной, я окончательно

²³ Кремлевский полк – Отдельный Краснознаменный Кремлевский полк КГБ СССР. В настоящее время Краснознаменный ордена Октябрьской революции Президентский полк (современное полное наименование – Краснознаменный ордена Октябрьской революции Президентский полк Службы коменданта Московского Кремля Федеральной службы охраны РФ).

²⁴ Чистка – в данном случае массовые репрессии в партии, армии и государственном аппарате СССР, осуществленные Сталиным во второй половине 30-х

но убедился в том, что должны быть другие, более мощные инструменты, позволяющие защищать и сохранять группу, организацию или страну, помимо тех, которыми владели наши «рыцари плаща и кинжала». Хотя, надо отдать должное, некоторые из них искренне и преданно защищали нас всю свою жизнь.

Чтобы следовать своей мечте, я должен был где-то раздобыть и получить знания, которых не было у офицеров КГБ.

Опыт последующих тридцати трех лет работы с различными командами в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а так же постоянное обучение позволили мне обрести необходимые знания. Все они связаны с людьми и с факторами, влияющими на их поведение.

Некоторыми из них я поделюсь в этой книге.

Феномен²⁵ «ошибки выжившего»

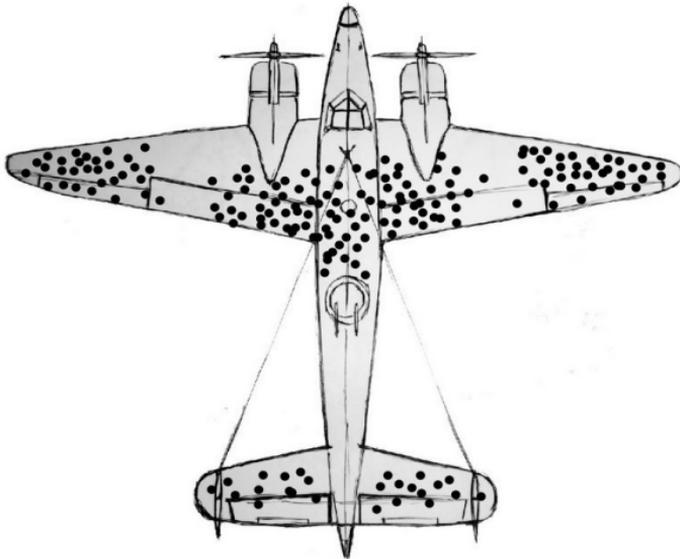
Во время Второй мировой войны британские лётчики несли серьёзные потери, их размер достигал 50 % – это каждый второй вылетевший самолёт.

Усилить броней весь самолёт не представлялось возможным, так как в этом случае он превратился бы в танк и не смог летать.

Анализ пробоин в самолётах, вернувшихся из боя показал, что наибольшее количество повреждений получали крылья, центральная часть фюзеляжа и хвост. Их и было решено усилить дополнительным слоем брони.

²⁵ Феномен – необычное явление, редкий факт, то, что трудно постичь.

Алексей ФАТЕЕВ



БЮРО СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Такому плану действий воспротивился один математик, который настаивал на том, что бронировать надо как раз те участки обшивки, которые получали наименьшие повреждения. По логике математика, раз самолёт с имеющимися повреждениями смог добраться до своих, то и нет необходимости усиливать эти места. По его мнению, те машины, которые получали урон в других местах – носовой и задней части фюзеляжа, двигателе и кабине пилота – попросту не возвращались.

Эффект превзошёл все ожидания – число потерь сокра-

тилось с 50 до 20 %.

В последствии этот феномен назвали «ошибкой выжившего» – когда мы делаем выводы, имея недостаточно информации или видим картину только с одной стороны.

Вы можете получить много дельных советов от тех, кто расскажет вам об успешных бизнес-процессах и эффективных инструментах управления. Я же преследовал цель показать вам другую сторону медали. Поэтому эта книга содержит советы и примеры, которые должны позволить вам избежать феномена «ошибки выжившего».

Я хочу, чтобы после прочтения этой книги число потерь в вашем бизнесе сократилось как минимум вдвое.

Я укажу на уязвимые места, разрушение которых не давало шанса группам на выживание.

Глава 1. Серые кардиналы

Группой является супружеская пара, многодетная семья, волейбольная команда, компания по производству детских игрушек, министерство, регион, страна. Организация Объединённых Наций (ООН)²⁶ тоже является группой.

У группы, как и у человеческого организма, бывают тяжёлые болезни. Заражённые группы, если их не излечить, рано или поздно умирают, рассыпаясь на части.

Вы наверняка помните кардинала Ришелье – героя произведения Александра Дюма «Три мушкетёра». Ещё мальчишкой, просматривая каждую серию экранизации этого произведения я всей душой переживал за мушкетёров, которые пресекали козни Ришелье, стремившегося усилить свою власть при дворе. По его поручению гвардейцы убивали людей, Миледи Винтер, исполняя его волю, стремилась дискредитировать королеву, отравила её любимую фрейлин Констанцию.

Я даже представить себе не мог, что в своей взрослой жизни я столкнусь с сотнями «кардиналов», которые будут действовать по принципу «разделяй и властвуй». Каждый из них преследовал цель установить свою власть над семьёй или

²⁶ Организация Объединённых Наций (ООН) – самая крупная международная организация в мире, важнейшая цель которой – обеспечение мира и спокойствия на всей планете.

группой. Со временем я стал называть таких людей серыми кардиналами.

Образ действия серых кардиналов

Эти ребята практически всегда стремились захватить власть, делая сильную группу хрупкой и управляемой толпой.

Алексей ФАТЕЕВ



БЮРО СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Лет семь назад мы с супругой подъехали к дому. Наш сын, которому тогда было три года, мирно спал в своём кресле, и нам очень не хотелось его будить. Мне надоело сидеть, я ре-

шил проветриться и аккуратно вышел из машины. Во дворе наблюдалась необычная активность. Группа из дюжины молодых людей лет 15–17 вместо того, чтобы учиться в школе, организовала гладиаторский бой. Посвистывая и подзуживая двух молодых людей, которые совершенно не по-товарищески дубасили друг друга, толпа жаждала крови в прямом смысле этого слова. Все бабули во дворе и мамочки, которые обычно гуляют с детьми, притихли.

Я приблизился к этому «треш-шоу» и, как в фильме «Тимур и его команда», спросил: «За что дерётесь, ребята?» в надежде услышать «За дело...». Но услышал другой ответ от пухлого зрителя: «За девушку!»

Так как я обладаю некоторыми навыками публичного выступления, то моё общение переключило внимание толпы на меня и собеседника, и драка прекратилась.

Я задал следующий вопрос: «А кто эта девушка, где она?» Пухлый указал мне на стоящую рядом сморщенную от холода школьницу в короткой юбке. Чёртики в её глазах ясно давали понять, что ей нравится это действие. Пухлого немного раздражало то, что динамика шоу падает. Он попытался отмахнуться от меня, как от назойливой мухи, и направить взоры толпы на двух молодых людей, чей запал к этому моменту уже сильно поубавился.

Я, как человек эгоцентричный, плюющий на мнение пухлого и его сморщенной соседки, обратился прямо к единоборцам: «Ребята, судя по тому, как вы дерётесь, вы среди

всех присутствующих самые сильные и самые бесстрашные! Скажите мне, пожалуйста, у таких достойных парней, как вы, должна ли девушка грудью вставать на защиту своего возлюбленного, чтобы ему никто не мог причинить вреда? Или вы считаете, что она должна быть счастлива от того, что из-за неё под выкрики этого пухлого типа два молодых человека, как зверьки, разбивают друг другу лица? Если вы выбираете последнее, то как она будет воспитывать ваших детей, и кем они вырастут?»

Единоборцы больше не хотели драться и стали чувствовать холод снежного солнечного дня. Это всё больше расстраивало пухлого и он, как я и ожидал, угрожающе недоброжелательно крикнул мне, чтобы я валил с этого праздника жизни. Расстояние между нами было метров семь. Так как я работаю обычно без микрофона с аудиторией в актовом зале, мне не пришлось кричать. Спокойно продолжая общаться уже со всеми участниками шоу, я сказал: «Почему вы даёте драться вашим друзьям из-за того, что это нравится пухлому и его соседке? Вы им вообще друзья или нет? Может быть, мне объединиться с этими двумя парнями и надрать вам задницу, если вы не их друзья?»

Пухлый «принял вызов». Он стал декларировать всем присутствующим, что сейчас «порвёт меня на куски». Делал он это очень убедительно, провоцируя окружающих броситься к нему и схватить его за руки. Я, конечно же, не преследовал цели бить школьника, поэтому предложил детям

отпустить своего одноклассника и дать нам возможность посоревноваться. Я сказал, что это должно доставить им больше удовольствия, чем незавершённый поединок.

Моё предложение состояло в следующем: если юноша сможет присесть и отжаться больше, чем я, то мы с ним обязательно поспарингуем. Пухлый проходить отборочный этап отказался. Рвать меня на куски он тоже не стал.

Вся эта компания мирно побрела в школу, бабули на скамейках оживились, а я забрал жену и сына из машины, и мы пошли домой.

В данном случае пухлый был серым кардиналом. Он стравливал одного молодого человека с другим, продвигая идею соперничества. Упакован этот мордобой был под формат «рыцарского» поединка – не подкопаешься. Но в результате группа распалась как минимум на две враждующие части. Компания друзей превратилась в дроблёную, манипулируемую пухлым толпу.

Недоверие – яд для группы

В конце 2000-х у меня появился партнёр. Вместе мы помогали бизнесменам на постсоветском пространстве системно строить свои команды и укреплять бизнес по всем направлениям.

Я в этом тандеме отвечал за организационные вопросы и за вопросы безопасности клиентов. Партнёр делился опытом в области командообразования.

Сила нашей группы определялась успехом клиентов.

Пару лет назад партнёр без прелюдии сообщил мне, что прекращает сотрудничество. Было очевидно, что он переполнен негативной информацией. Быстро исправить это не представлялось возможным, так как мы находились на разных материках.

В результате я потерял наставника, а он – партнёра.

Я увидел, что уровень иммунитета группы определяется способностью её членов распознавать тех, чья работа приводит к несогласию, несправедливости и недоверию внутри коллектива.

Эта способность у людей убивается разными способами на разных социальных уровнях, начиная с крупнейших машин пропаганды и заканчивая родственниками, ратующими за поощрение бедных, сирых и убогих за счёт успешных, богатых и благополучных.

Серый кардинал лишил нас возможности сотрудничать.

Неуверенность в будущем, сомнения в партнере или друге, опасное окружение делают людей нестабильными, а группу хрупкой. Люди в таких командах из-за внешних и внутренних деструктивных воздействий быстро выходят из строя как партнёры, как руководители и как работники.

«Перегорел», «сломался», «посыпался», «человек – это скоропортящийся продукт» – вот выражения, описывающие членов команды, подвергшихся скрытой атаке серых кардиналов.

Алексей ФАТЕЕВ



БЮРО СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Примером внутренних воздействий в группе может быть расстроенный или неврастеничный коллега, производственный провал одного из подразделений компании, дополнительное поручение руководителя поверх и без того перегруженного расписания.

Черный PR²⁷, отказ поставщика отгружать продукцию, уход клиента к конкуренту, введение нового налога, санкции, форс-мажор²⁸, попытка недружественного поглощения или рейдерского захвата – это примеры внешнего воздействия.

Насколько опасна болезнь, вызываемая работой серых кардиналов? Это зависит от тех задач и условий, с которыми придётся столкнуться команде.

В нашем случае ничего страшного не произошло ни в бизнесе партнёра, ни у меня. Мы оба вполне самостоятельны. Чего нельзя сказать о многих других компаниях, когда конфликт двух партнёров создавал очень серьёзные проблемы как минимум одному из них, ставя на грань выживания, а в некоторых случаях тонули оба.

Представьте себе деморализованное и расстроенное несправедливостью специальное подразделение, которое

²⁷ Black PR (черный пиар) – деятельность, направленная на ухудшение имиджа какого-либо лица, организации, политической силы.

²⁸ Форс-мажор – непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие или эпидемия), независящее от воли сторон, участвующих в сделке, но ведущее к невозможности исполнения договорных обязательств.

должно освободить заложников, и вы сразу сможете оценить риски неблагоприятного исхода операции.

Только спустя два года, при личной встрече, нам с партнёром удалось разобраться со всеми запутанными моментами.

Мы с ним восстановили добрые отношения.

Несогласие и недоверие – вот настоящая причина заболевания группы. А уже на этот остов насаживаются ошибки и неудачи. Вишенкой на этом опасном пироге красуется физическая и моральная деградация группы и её членов.

Интересное наблюдение:

Каждый раз когда наша страна добивалась выдающихся результатов, её атаковали.

Вот пара примеров из нашей истории на эту тему.

Царская Россия. В 1894 году бюджет страны составлял около 1 миллиарда рублей, а в 1916 году он был уже почти 4 миллиарда. При этом были понижены железнодорожные тарифы, многие налоги отменены, а в 1914 году были закрыты казённые продажи спиртного.

В 1917-м в стране начались революционные события, направленные на свержение монархии, которые нанесли колоссальный ущерб населению и экономике страны. В 1918 году её одновременно атаковали со всех сторон войска сразу 14 государств, среди которых были итальянские, греческие, польские, сербские, датские и даже китайские войска. Это давление по количеству атакующих извне было беспрецедентным в нашей истории. Не надо также забывать о вой-

сках Деникина²⁹, Врангеля³⁰, Колчака³¹ и других белых генералов.

СССР. Уже к середине 1930-х страна вышла на первое место в Европе и на второе в мире по общему объёму валового внутреннего продукта и производству промышленной продукции. Она уступала только США и значительно превзошла Германию, Великобританию, Францию. За неполные три пятилетки в стране были построены 364 новых города, сооружены и введены в действие 9 тысяч крупных предприятий – по два предприятия в день!

В июне 1941 года СССР был атакован фашистской Германией³².

²⁹ Деникин, Антон Иванович – российский военачальник, политический и общественный деятель, писатель, мемуарист, публицист и военный документалист. Участник Русско-японской и Гражданской войны.

³⁰ Врангель, Петр Николаевич – русский военачальник, участник Русско-японской и Первой мировой войн, один из главных руководителей Белого движения в годы Гражданской войны.

³¹ Колчак, Александр Васильевич – русский военный и политический деятель, ученый-океанограф, полярный исследователь, флотоводец, вошедший в историю как один из руководителей Белого движения во время Гражданской войны.

³² Фашизм – крайне воинствующая идеология национального (и расового) превосходства, а также опирающиеся на эту идеологию политические течения; открытая политическая диктатура и репрессивный режим, направленные на подавление (или уничтожение) иных общественных движений.

Серые кардиналы выключают ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Многие гордятся результатами своего теста на IQ – это коэффициент интеллекта. Но вы порой чувствуете себя немного странно рядом с человеком, с высоким IQ, но который по вашему мнению имеет очень слабое чувство юмора или не имеет его вовсе.

Это можно объяснить тем, что при заполнении теста на IQ предлагаются разного рода логические задачи, и обычно в этот момент тестируемых не отвлекают, на них не оказывают психологического или эмоционального воздействия.

Есть интересное высказывание: «Если вас обманывают, а вы не верите, значит вас развлекают».

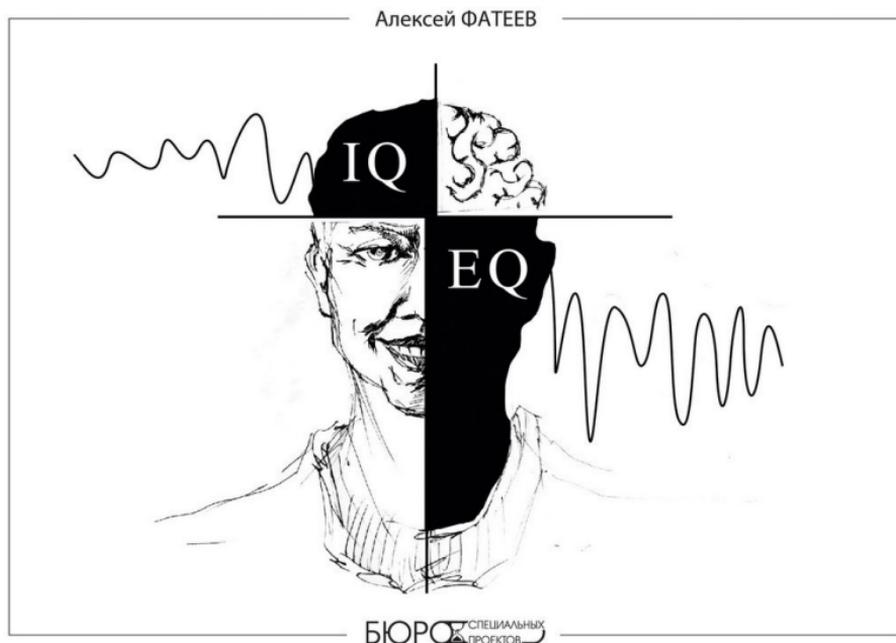
Самый лучший способ избавиться от проблем, связанных с «работой» серых кардиналов – научиться видеть их.

Если же вы верите обману, если вы принимаете за чистую монету всё, что вам говорят серые кардиналы, то в результате жизнь начинает казаться очень опасной, а обиды непоразимыми. Не видеть серых кардиналов очень опасно!

Когда люди общаются, они оказывают друг на друга эмоциональное воздействие. Поток эмоций может быть конструктивным, в результате такого общения вы принимаете

более разумные решения; или деструктивным, после чего, как правило, ваши решения становятся менее эффективными. Воздействие всегда заставляет мозги собеседника работать по-другому.

Способность человека распознавать эмоциональное состояние собеседника, собственную эмоцию, способность контролировать себя, принимать адекватные решения и оптимально действовать на основе этих решений определяет уровень эмоционального интеллекта этого человека (EQ).



Если вы не в состоянии распознать истинных намерений собеседника, если вы не можете оценить свою собственную эмоцию, если вам не удаётся сдержать своё раздражение, обиду или гнев, вызванные общением, если в результате пребывания в неконтролируемом эмоциональном состоянии вы принимаете решения, о которых потом сожалеете, а последствия ваших поступков становятся разрушительными в долгосрочной перспективе именно для вас, то это указывает на то, что в момент принятия решения ваш уровень эмоционального интеллекта был снижен. И в этом случае не имеет значения, каков ваш тест на IQ.

Для того, чтобы снизить эмоциональный интеллект серые кардиналы, пичкают нас оскорбительной и лживой информацией.

Ярким примером может служить бой между Хабибом Нурмагомедовым и Конором Макгрегором, который прошёл 6 октября 2018 года на Абсолютном бойцовском чемпионате (UFC³³) и закончился победой нашего спортсмена. После завершения боя он выпрыгнул из октагона, чтобы наказать тренерский штаб противника, публиковавшего ранее неприглядную информацию о нем и его семье, а теперь ещё и выкрикивающего оскорбления.

³³ UFC – спортивная организация, базирующаяся в Лас-Вегасе (США) и проводящая бои по смешанным единоборствам по всему миру. Изначально UFC задумывалась создателями как одноразовый турнир, позволяющий определить самое эффективное боевое искусство.

Публичная перепалка в итоге привела к неадекватному завершению спортивного поединка.

Эмоциональный интеллект победителя боя был снижен внешними факторами.

Многие вообще не знали про этот бой, а те, кто слышал или видел – скоро его забудут. Но я решил привести этот пример потому, что если вы зайдёте в интернет и введёте в поисковике «драка после боя Хабиба и Конора», то очень быстро найдёте видео, иллюстрирующее молниеносную трансформацию нормальной группы в оголтелую толпу.

Похоже, в окружении нашего спортсмена тоже были серые кардиналы, подливавшие масло в огонь.

Вы можете предположить, что вы никогда не поведёте себя таким образом.

Увы и ах!

Неоднократно спасая жизнь и бизнес своих клиентов, устраняя конфликтные ситуации, я видел, что их неадекватные поступки, создававшие проблемы, были вызваны действиями серых кардиналов. Я бы даже сказал по-другому: слишком много жизней и судеб было загублено из-за того, что серый кардинал не был вовремя остановлен.

Судьба той же Констанции из «Трёх мушкетёров» тому яркий пример.

Серые кардиналы за работой

В конце 90-х годов я возглавлял Уральский филиал НИИ развития налоговой системы РФ. К этому моменту наш институт разработал и внедрил в Челябинском областном управлении государственной налоговой службы автоматизированную систему контроля за реальным финансовым состоянием предприятий по прямым и косвенным признакам.

Меня попросили прочитать курс «Реструктуризация долгов в бюджет» для потока арбитражных управляющих в Уральском филиале Академии государственной службы в Челябинске. Общение было непростым в силу того, что мне тогда был 31 год, а моими слушателями были: руководитель и совладелец Челябинского тракторного завода, руководитель областного комитета по управлению государственным имуществом, бывший губернатор и ещё два десятка достойных мужей, готовящихся ко второй (после приватизации) волне передела имущества.

Эти парни не давали мне спуска. Более того, их либеральные ценности шли вразрез с моими наблюдениями. Они считали, что Запад – это наши сердечные друзья, я же видел, что нашу страну делают дойной коровой. Самым серьёзным моим оппонентом был экс-губернатор (он на тот момент был удостоен звания почётного гражданина в каком-то из городов Западного мира). В итоге мне удалось справиться-

ся со всеми возражениями лучших представителей комсомольско-партийной капиталистической элиты, и они вполне освоили предмет реструктуризации долгов.

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.