## Испытание кризисом, или Неудача как источник информации

Евгений Молев, ведущий бизнес-тренер Консалтинговой Группы "Руна", работает в компании с 2001 г., провел около 200 тренингов, имеет ряд публикаций.

В данной статье, продолжая цикл "Тайники в тупиках", на примере одной из своих консультаций он делится концепцией и технологией конструктивного проживания кризисных ситуаций, основанной на шестишаговом алгоритме.

"Что нас не разрушает, то делает нас сильнее".

(Ф. Ницше).

Мой приятель Леша недавно купил машину - подержанную иномарку в приличном состоянии. Радость была недолгой - буквально на днях он стал участником ДТП, в результате которого автомобиль потерял способность двигаться. Случай, ремонту подлежащий, но, согласитесь, неприятный. Все эти разбирательства с виновником аварии, людьми в погонах и страховой компанией никому не прибавляют свободного времени и нервных клеток. Поиск юриста и сбор всяких бумажек ситуацию также не облегчают. "Надо же, я ведь только-только похвастался, что начал ощущать гармонию с миром", - посетовал мой друг.

Любопытно, что кризис происходит именно тогда, когда, казалось бы, ничто не предвещает беды. Любую сложную ситуацию, видимо, можно рассматривать как следствие накопления критической массы чего-либо - фактов, событий, информации. В кризисе есть то, что является обязательным условием хорошего анекдота: элемент неожиданности. Как говорят в народе, "ты не ждал, а он приходит".

Мы все проживаем кризисы. Если бы их не было, мы бы не росли, не менялись. Кризисы - такая же неотъемлемая часть жизни, как природные катаклизмы. Вопрос: как мы реагируем на них? Как себя ведем? Как справляемся? Можно ли использовать кризисы для собственного развития? Чему мы учимся в них? Зачем они нам?

Кризисы бывают межличностные, внутриличностные и профессиональные. Есть кризисы отношений - с родными, друзьями, коллегами, руководством, клиентами. Кризисы компетенции, когда у нас не хватает внутренних или внешних ресурсов, чтобы адекватно ответить на вызов мира, или когда мы не справляемся с поставленной задачей. Кризисы мотивации, когда мы не хотим что-то делать или не понимаем смысла того, что мы делаем. Кризисы можно также разделять на индивидуальные и системные.

В одной из организаций, с которой я имею удовольствие сотрудничать, уволился клиентский менеджер - человек, осуществлявший 95% работы с клиентской базой компании. Обзванивал потенциальных клиентов, согласовывал условия с партнерами, отслеживал качество исполнения заказов, работал с претензиями, вел базу данных... Нужно ли рассказывать, в какой ситуации оказалась компания, когда это место вдруг стало вакантным? И здесь можно, разумеется, говорить о том, как можно было бы этого не допустить. Профилактика всегда менее убыточна, чем лечение. (Здесь открывается простор для отдельного разговора на тему) Однако ситуация уже возникла, и на нее нужно как-то реагировать. В данном случае мы имеем дело с кризисом целой системы.

Еще один случай. Недавно мне позвонила одна моя давняя знакомая. Судя по едва сдерживаемым рыданиям, Галина была в весьма расстроенных чувствах и явно нуждалась в поддержке. Около полугода назад она начала свою деятельность в качестве консультанта в строительной фирме. Оформляя заказ для клиента, Галя напутала в расчетах, в результате чего строители допустили ряд ошибок, что, в свою очередь, повлекло за собой серьезные претензии со стороны клиента и существенные издержки для организации. Клиент отказался платить по договору. На карту были поставлены профессиональное реноме Галины, отношения с руководством, ее финансовое благополучие и перспективы работы в организации. В состояние, среднее между паникой и депрессией, ее привела фраза непосредственного начальника: "Сама накосячила, сама и расхлебывай". Ситуация требовала оперативного вмешательства, и мы встретились.

Мы начали с того, что Галина по порядку изложила все факты. Сам по себе пересказ другому человеку волнующих событий уже обладает терапевтическим эффектом. Делясь со мной, Галя постепенно успокоилась. Речь ее стала менее сбивчивой, она перестала изводить носовые платки и смогла начать мыслить в более рациональном ключе.

Итак, первый шаг к преодолению кризиса: говорите о своей ситуации. Говорите хоть с кем-нибудь. Люди, отличающиеся здравомыслием, во все времена использовали друзей, домочадцев, священников и врачей, чтобы слышать себя со стороны. Мысль, высказанная вслух, имеет значительно больше шансов быть осознанной, нежели та хаотичная путаница, которую представляет наше мышление в минуты испытаний.

Когда Галя закончила, я протянул ей лист бумаги и предложил зафиксировать все, имеющее отношение к ситуации, в виде своеобразной "мозговой карты", где информация представляется не в виде списков (наш мозг их плохо воспринимает), а по принципу соцветия: в центре - базовое понятие, или корневой элемент, а вокруг - все, что имеет к нему отношение.

Такой подход представляет собой своеобразную инвентаризацию. Он позволяет нам наглядно отобразить все, что происходит в голове, а также зафиксировать все, с чем мы имеем дело.

Второй шаг: создайте карту ситуации. Просто сделайте это. Уже в процессе рисования вы увидите многие вещи, которые раньше жили где-то на периферии сознания. Спасибо Тони Бьюзену, который в 60-х годах придумал и разработал идею мозговой карты (Mind Map) - в качестве способа, повышающего творческий потенциал, своеобразной виагры для мозгов, но без побочных эффектов.

Когда Галина перенесла все, что ей удалось осознать и вспомнить, на бумагу, настала пора исследования. Для того чтобы активизировать процесс, я задавал Гале определенные вопросы. Теперь у нее появилась возможность заново и более объективно взглянуть на свою ситуацию и начать видеть факты, ранее ускользавшие от ее внимания. Так, например, взглянув на получившуюся карту, она вдруг осознала, что кризис неплатежей - весьма типичная ситуация для ее организации, имеющая устойчивый, повторяющийся характер. Анализ карты - третий шаг в технологии работы с кризисом. Посмотрите на вашу карту, представив, что вы - постороннее лицо, не являющееся участником событий, и начните отвечать примерно на следующие вопросы:

1. Что я вижу, когда смотрю на карту?

2. Как я могу охарактеризовать данную ситуацию?

3. Напоминает ли мне это что-нибудь?

4. Через какие метафоры я могу выразить происходящее?

5. Какие я вижу причины возникшей ситуации?

Отвечая на эти и другие вопросы, Галина начала продумывать свои возможные поступки, способные переломить ход ситуации. Переход к этой фазе ознаменовал четвертый шаг в работе с кризисом: выработку стратегий поведения. Галя выделила три основные линии: отношения с клиентом, отношения с руководством и отношения с коллегами. Ей пришло в голову, что можно еще раз встретиться с этим рассерженным клиентом и прояснить вместе с ним, на каких условиях могут быть сохранены отношения сотрудничества. Она поняла, что ей также может понадобиться консультация более опытных коллег, которых она, кстати, не рассматривала до этого в качестве ресурса. Галя пришла к пониманию необходимости еще одной беседы с руководством, поскольку ряд вопросов по нейтрализации ситуации выходил за пределы ее компетенции. Идеи, которые родились у нее, не отличались особой революционностью и были вполне очевидными. Разница была в том, что теперь эти мысли стали осознаны и зафиксированы, перестав метаться, подобно летучим мышам, по необъятным сводам ее сознания. У нее также появилось больше альтернатив, как это бывает, когда мы мыслим в вероятностном ключе. Чтобы помочь Гале лучше осознавать последствия различных линий поведения, я воспользовался четырьмя классическими вопросами:

1. Что будет, если это произойдет?

2. Чего не будет, если это произойдет?

3. Что будет, если это не произойдет?

4. Чего не будет, если этого не произойдет?

Можно было составлять бизнес-план, чем Галя и занялась тут же, сидя рядом со мной в кафе. Пятый шаг: бизнес-план. Опишите последовательность ваших шагов с конкретными сроками и критериями исполнения.

Теперь оставалось только начать действовать. В принципе, можно было этим и ограничиться, но я боюсь, что в этом случае вероятность возникновения сходной ситуации в будущем оставалась весьма высокой. Бывают ситуации, когда исправить нельзя ничего, и тогда нам остается только учиться. Поэтому я предложил Гале поработать еще немного.

Шестой шаг: анализ опыта. Если что-то происходит, зачем-то это нужно. В нашей жизни ничего не случается само по себе. Любая ситуация, в которой мы оказываемся, в каком-то смысле нами и создается. Важно взять на себя ответственность за свою жизнь, перестав быть заложником слепых сил и хаотичных обстоятельств.

Вопросы, которые можно задать себе с этой целью:

1. Если эта ситуация произошла не только по моей вине, то какова моя часть ответственности?

2. Если допустить, что это организовано мной специально, зачем мне все это?

3. Какие позитивные стороны ситуации я вижу?

4. В чем урок этой ситуации? Какие выводы можно сделать?

5. Что я выигрываю при наихудших раскладах?

6. Какие меры нужно предпринять, чтобы исключить повторение ситуации в будущем?

7. Что я теперь могу делать по-другому?

Удивительно, но именно эта часть нашей работы оказалась для Галины наиболее богатой открытиями и идеями. Так, у нее созрела мысль написать руководству докладную записку по состоянию бизнес-процессов в организации, а также выдвинуть ряд предложений по сокращению дебиторских задолженностей. Галя пришла к выводу: использовать технологию создания карт для структурирования информации по каждому клиенту. (Стандартные инструменты не так наглядны и менее информативны) Она поняла, что ей следует больше общаться с коллегами и преодолеть состояние внутренней конкуренции, отказавшись от соперничества. Некоторые из ее идей говорили о готовности кардинально сменить позицию и были по-настоящему реформаторскими. Интересно, что к концу нашего общения Галина перестала катастрофично воспринимать возможные негативные последствия ситуации. "... А если руководство меня не услышит, я могу с чистой душой начать искать новое место работы", - заявила она с улыбкой. Мы расстались, довольные собой и друг другом. Галя получила новый импульс к действию, я же в очередной раз убедился в справедливости утверждения, касающегося сравнительной ценности битого и двух небитых.

Жизнь - это чередование промежутков относительного спокойствия и кризисов. Пока существует Вселенная, продолжает звучать симфония взрывных аккордов и космической тишины. В основе этой пульсации лежит божественная причина, первозданный ритм, задающий движение, определяющий рост и развитие всего и вся. Все мы стремимся к гармонии и совершенству. Но этот мир уже гармоничен и совершенен, как каждый атом, каждая молекула, его составляющая. И наивно думать, что равновесия можно достичь через отрицание одной из полярностей. Гармония - это принятие всего, что есть в мире, основанное на мудрой способности видеть тихую гавань сквозь волны тайфуна. Гармония - это способность учиться у себя и других, принимая свои ошибки как неотъемлемое право человека действия, видя в них благословенную возможность, обещающую изменение. И бог ведает, до каких высот мы сможем дорасти, если обретем подобную мудрость. Так гусеница, впадая в анабиоз куколки, возможно, даже не догадывается, каким полным грации, свободным созданием обернется она будущей весной.

## Литература

1. Е. Молев, ведущий бизнес-тренер Консалтинговой Группы "Руна"
2. "Управление персоналом", N 4, февраль 2006 г.