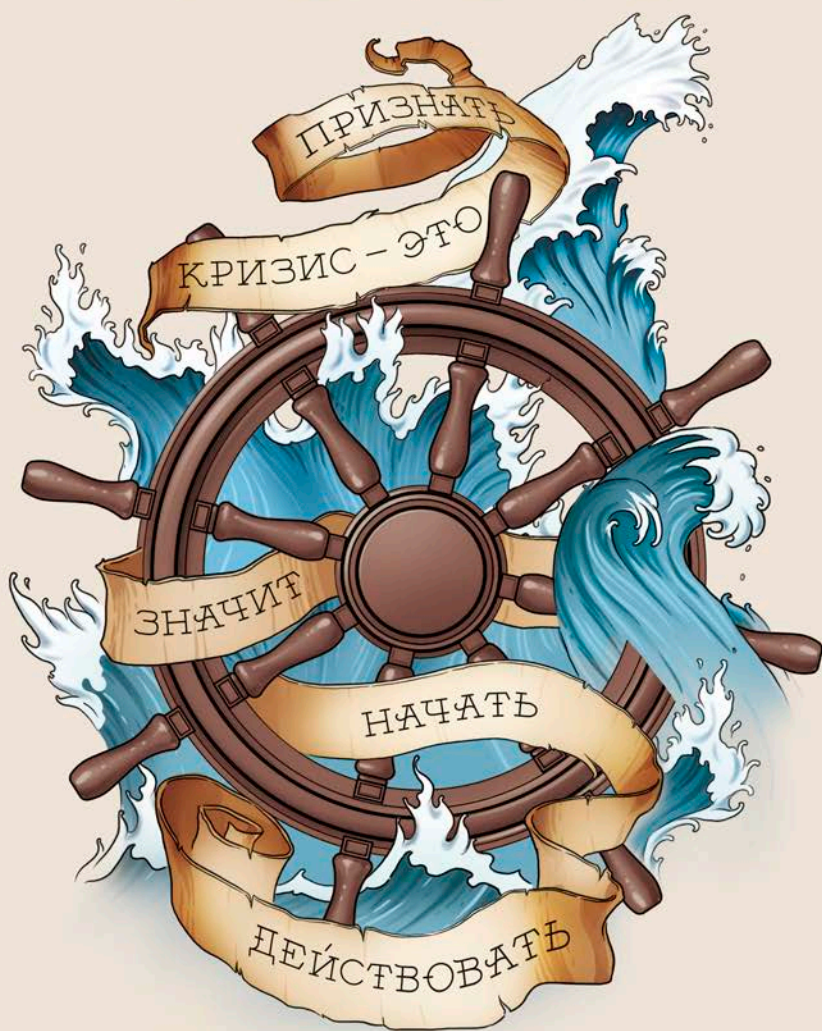


МАКСИМ БАТЫРЕВ  
(КОМБАТ)

# МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВРЕМЯ ШТОРМА



15 ПРАВИЛ

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

МИОО

# Содержание

Предисловие. Бывает и хуже .....	5
1. Выживание — это здравый смысл .....	11
2. Признать кризис — значит начать действовать .....	21
3. Прежде чем надеть маску на ребенка, наденьте ее на себя .....	37
4. Спасение утопающих — дело рук самих утопающих .....	47
5. Любой вакуум заполняется дерьмом .....	61
6. Делание убивает страх .....	73
7. Целое не то же самое, что сумма частей .....	85
8. Менеджмент — это не только плюшки .....	97
9. Даже если вас съели, у вас все равно есть как минимум два выхода .....	111
10. Люди пойдут за вами, если вы их куда-нибудь поведете .....	123

11. Вознаградить сторонников. Нейтрализовать противников .....	137
12. Двигайтесь короткими перебежками .....	147
13. Где тонко, там и рвется .....	157
14. Слуга царю, отец солдатам .....	165
15. Ищите повод для радости .....	175
Кризис — не наказание, а норма нашей жизни .....	185
Об авторе .....	191

# Предисловие. Бывает и хуже

**З**дравствуйте.

Я старался написать эту книгу как можно быстрее. В то время, когда России объявлена беспрецедентная экономическая блокада, когда происходят тяжелые военные действия и идет перестройка всех отношений в мире, нужно максимально быстро реагировать на события вокруг. Любое промедление может привести к тому, что мы с вами потеряем не только свои команды и бизнесы, но и себя.

Я уже почти дописал книгу «45 татуировок родителя», но отложил ее до осени 2022 года, потому что начали происходить события, которых мало кто ожидал. Это уже даже не черный лебедь, а какой-то нескончаемый клин черных гусей, которые никак не хотят улетать из нашей жизни.

Я не специалист по военным операциям, по геополитическим играм, по выстраиванию дипломатических

отношений, но мне очень хочется как-то помочь своим видением тем людям, которые ждут от меня рекомендаций: своим подписчикам, Клиентам, читателям, близким друзьям и всем, кто готов что-то делать в текущей ситуации. Моя супруга мне сказала, что я должен делать то, что у меня получается лучше всего: направлять людей на действия и дарить им надежду на то, что даже из самой тяжелой ситуации есть выход. Собственно поэтому данная книга и появилась на свет.

Я не буду писать о том, в чем я ничего не понимаю, но расскажу о том, что точно может сделать каждый руководитель, каждый менеджер, чтобы быть честным перед самим собой, чтобы потом, оглянувшись назад, сказать себе: «Я сделал все, что мог», даже если это не приведет его к желаемому результату.

У меня есть опыт прохождения кризисов, в каждый из которых удавалось даже немного вырасти, а иногда и стать одним из лучших в своей отрасли.

2008 год. Финансово-экономический кризис в России, вызванный глобальным банковским кризисом.

Тогда я был наемным руководителем, и тот опыт уже описан в книге «45 татуировок менеджера»\*. Летом 2009 года компания, в которой я работал, стала

---

\* Батырев М. В. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.

лидером отрасли, в то время как многие из наших конкурентов падали с огромной скоростью.

2014 год. Резкое ослабление российского рубля по отношению к иностранным валютам и введение первых экономических санкций в отношении России.

В этом году я вышел на рынок бизнес-образования в качестве спикера, уволившись из компании, в которой работал. Как оказалось, этот рынок был совсем не готов меня принимать. Через два года я получал дипломы «Лучший спикер России» и «Лучший бизнес-тренер России», хотя тренером до сих пор себя не считаю.

2020 год. Глобальный мировой кризис, связанный с пандемией коронавируса.

Я уже выступаю в качестве предпринимателя со множеством проектов, в которых работают больше 100 сотрудников. И когда с рынка уходили около 70% подобных компаний, нам даже удалось по итогам года прийти к небольшому росту по выручке. Не прорыв, конечно, но все же тоже достойный результат.

Прекрасно понимаю, что сравнивать эти кризисы с тем, что нас постигло в 2022 году, совершенно неуместно, поскольку во всех этих случаях мы все же оставались частью глобальной мировой экономики; но алгоритм прохождения кризисов очень похож. Мне эта тема была глубоко интересна на протяжении 17 лет, и я давно смотрю на каждое изменение внешней среды

сквозь призму своего понимания этого алгоритма. Собственно своим видением на страницах этой книги я и делюсь.

И еще кое-что.

Бывают ситуации и хуже.

Представьте себе, что самолет, на котором вы летите со своими друзьями, падает где-то в горах, вы еще с пятнадцатью членами команды остаетесь в живых, температура по ночам падает до  $-40$  градусов и в этих условиях нужно как-то выживать.

Или вы идете на небольшом корабле в Антарктиду совершать знаковое географическое открытие, но корабль попадает в паковые льды, сдвинуться с места не может и весь экипаж оказывается в ловушке, из которой нет выхода. Вокруг нет людей, и до ближайшего места, где они могут быть, около 900 морских миль.

Или вы живете в городе с населением три миллиона человек, идет война, враг берет ваш город в кольцо, из которого невозможно выбраться.

Или вы попадаете в концентрационный лагерь нацистской Германии, где цена человеческой жизни равна почти нулю.

Люди, которые меня хорошо знают, понимают, о чем речь.

Это истории про уругвайскую команду регбистов Old Christians Club, про полярную экспедицию Эрнеста Шеклтона на корабле «Стойкий», про наш блокад-

ный Ленинград и про выживание одного из самых известных в мире психологов Виктора Франкла в лагере Аушвиц (Освенцим).

Множество людей выживали в ситуациях гораздо худших, чем мы даже можем представить, борясь за свое существование каждую минуту.

И хотя эти ситуации лежат в разных плоскостях, я буду проводить некоторые параллели с ними, чтобы показать: как бы тяжело ни было, выход есть.

И еще в самом начале этой книги я очень настойчиво прошу вас прочитать короткий рассказ великого классика Антона Павловича Чехова.

### ЖИЗНЬ ПРЕКРАСНА!

Жизнь пренеприятная штука, но сделать ее прекрасной очень нетрудно. Для этого недостаточно выиграть 200 000, получить Белого Орла, жениться на хорошенькой, прослыть благонамеренным — все эти блага тленны и поддаются привычке. Для того чтобы ощущать в себе счастье без перерыва, даже в минуты скорби и печали, нужно: а) уметь довольствоваться настоящим и б) радоваться сознанию, что «могло бы быть и хуже». А это нетрудно: когда у тебя в кармане загораются спички, то радуйся и благодари небо, что у тебя в кармане не пороховой погреб. Когда к тебе на дачу приезжают бедные родственники, то не бледней, а торжествуя восклицай: «Хорошо, что это не городовые!» Когда в твой палец попадает заноза, радуйся: «Хорошо, что не в глаз!» Если



твоя жена или свояченица играет гаммы, то не выходи из себя, а не находи себе места от радости, что ты слушаешь игру, а не вой шакалов или кошачий концерт. Радуйся, что ты не лошадь конножелезки, не коховская запятая, не трихина, не свинья, не осел, не медведь, которого водят цыгане, не клоп... Радуйся, что ты не хромой, не слепой, не глухой, не немой, не холерный... Радуйся, что в данную минуту ты не сидишь на скамье подсудимых, не видишь перед собой кредитора и не беседуешь о гонораре с Турбой. Если ты живешь в не столь отдаленных местах, то разве нельзя быть счастливым от мысли, что тебя не угораздило попасть в столь отдаленные? Если у тебя болит один зуб, то ликуй, что у тебя болят не все зубы. Радуйся, что ты имеешь возможность не читать «Гражданина», не сидеть на ассенизационной бочке, не быть женатым сразу на трех... Когда ведут тебя в участок, то прыгай от восторга, что тебя ведут не в геенну огненную. Если тебя секут березой, то дрыгай ногами и восклицай: «Как я счастлив, что меня секут не крапивой!» Если жена тебе изменила, то радуйся, что она изменила тебе, а не отечеству. И так далее... Последуй, человек, моему совету, и жизнь твоя будет состоять из сплошного ликования.

Поехали.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

