

Ты не спаситель. Ты - точка опоры.

Немного опыта, который неоднократно получал
подтверждение в сложных ситуациях.

Что-то явно будет звучать по-капитански, но в жизни все
идет по-другому.

InBetween, сентябрь 2025

Доверяй, но проверяй!

Я у мамы инженер, поэтому
далёкое будущее личный опыт технаря, а не вот это всё.

Чужой опыт до тех пор не станет твоим,
пока ты не осмыслишь и не применишь его.



#1 Кризис - это про выбор

Чем накрывает в первую очередь

Все кризисы примерно одинаковые, если их препарировать и выделить основные эффекты

- Суета. Хаос. Нагнетание обстановки

Чем накрывает в первую очередь

Все кризисы примерно одинаковые, если их препарировать и выделить основные эффекты

- Суета. Хаос. Нагнетание обстановки
- Потеря части (иногда всей) информации
- Потеря связи между подразделениями
- Потеря скорости в разных аспектах

Чем накрывает в первую очередь

Все кризисы примерно одинаковые, если их препарировать и выделить основные эффекты

- Суета. Хаос. Нагнетание обстановки
- Потеря части (иногда всей) информации
- Потеря связи между подразделениями
- Потеря скорости в разных аспектах
- Деморализация личного состава
- Появление псевдо-лидеров

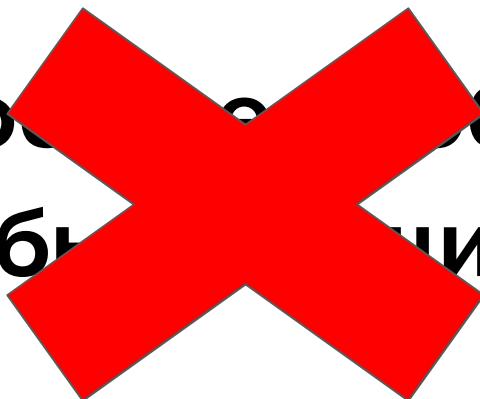
Чем накрывает в первую очередь

Все кризисы примерно одинаковые, если их препарировать и выделить основные эффекты

- Суета. Хаос. Нагнетание обстановки
- Потеря части (иногда всей) информации
- Потеря связи между подразделениями
- Потеря скорости в разных аспектах
- Деморализация личного состава
- Появление псевдо-лидеров
- **Утрата управляемости**
- **Сложности выбора и принятия решений**

**#2 Есть общие проблемы =>
должны быть общие решения?**

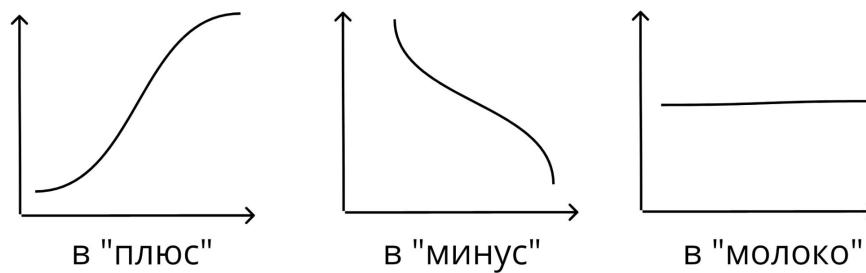
**#2 Есть одни и те же проблемы =>
должны быть одни и те же решения?**



Принятие решений на основе данных

А не по интуиции, поскольку так "проще и быстрее"

Нужно уметь видеть реальное состояние системы





Управление сложностью — суперсила

Кризис выглядит как хаос.

Задача превратить его в набор понятных и решаемых задач.

Приоритизация по “выживаемости”

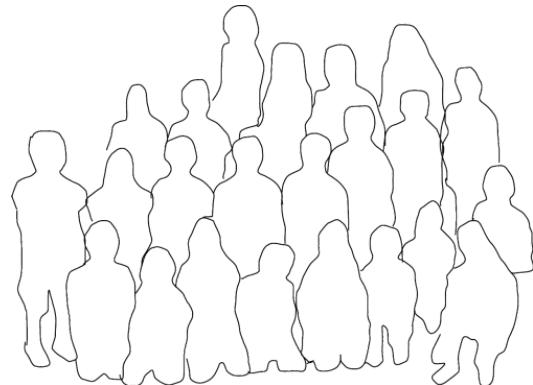
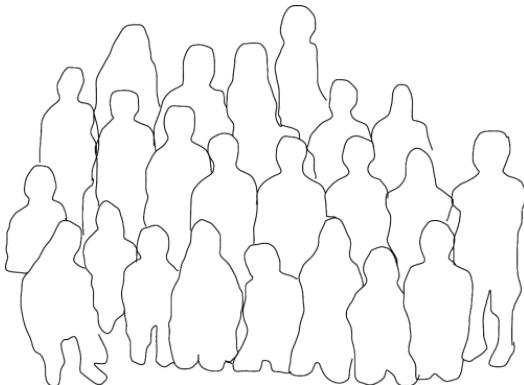
А не по громкости. В кризис всем резко становится надо.

Основная задача — оставить только то, что не дает системе сломаться.



Управление командой по состоянию коллектива

Люди - главный актив.



Гибкость и скорость — главные инструменты

Жёсткие планы - сложно.

Нужно место для манёвра и высокая скорость принятия решений.

Лидер - всегда один, за ним идут

Если он есть - команде спокойнее.



Итого:

Решения на основе данных

На ровной воде мы вроде и так данными пользуемся, но давайте честно... ага:)

Приоритизация в разрезе выживания

Добрая традиция использовать метафору "Кризис - время возможностей" и под нее закатывать что-то очень амбициозное и клевое.

Управление по состоянию коллектива

Люди - это актив, а не ресурс

Гибкость и скорость принятия решений

Сложно, но деваться некуда

Два очень неприятных искажения

Ложное ощущение контроля

- у меня все под Жестким контролем
- я прО все знаю
- мои данные Правдивы
- ситуАция под контролем

Ложное ощущение стабильности

- все в порядке уЖе давно
- движемся стабильНО
- команда в Порядке
- железо рАботает

Пафосный слайд для подведения итогов

“Простые” принципы для сложных времен

- **Ты не отвечаешь за все.**

Сфокусируйся на том, что в твоей зоне влияния.

- **Разбей кризис на задачи, которые ты понимаешь.**

Преврати панику в бэклог.

- **Веди команду — не как босс, а как лидер.**

Честность, стабильность, поддержка.

- **Действуй быстро, но на основе данных.**

Твои данные — твой ориентир.

- **Будь тем, на кого можно опереться.**

Не идеальным, но надёжным и предсказуемым.

Еще один с ценными советами

Что можно сделать уже сейчас?

- Провести глубокий аудит систем, данных, людей:
- Определить ключевые показатели, которые имеет смысл отслеживать
- Настроить систему мониторинга для них
- Разобраться, кто есть кто в команде
- Перестать считать, что все в порядке и начать шевелиться.

Спасибо!

Роман Ивлиев

[@dumtest](#)

[@yetanotherworld](#)

