стратоплан
ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Антикризисный операционный менеджмент

Что делать руководителю, чтобы удержаться на плаву и вырасти

Май 2025
Открытый эфир

Роман Ивлиев

- Почти 25 лет в ИТ
- В роли CTO 10+ лет
- Руководитель программного комитета TeamLead Conf
- Преподаватель и иногда спикер
- Пишу в канал @yetanotherworld (qr-code)

Дисклеймер

- Все за час не охватить, выхвачу основное
- Мы все из разных отраслей, областей, доменов и пр.
- **Золотой пули у меня нет**
- В основном речь пойдет о нас самих и наших командах
- **Кризис - время возможностей наломать дров**

Примеры кризисов для контекста

- Ковид
- Компания внезапно теряет или находит крупного клиента
- HR фиксирует массовое выгорание сотрудников и прогнозирует не менее массовые увольнения
- Прошли сокращения, те, кто остались в смятении
- К завтра должно быть готово

Кризисы не исчезнут

- Кризисы не исчезнут — они уже стали частью «новой нормы»
- Руководитель еще больше не контролирует внешние факторы
- Но он может контролировать внутреннюю стабильность и рост

Что происходит в условиях кризиса?

- Меняются информационные потоки
- Падает мотивация сотрудников
- Ухудшается коммуникация
- Теряется фокус на целях
- Теряется контроль, ритм, планы
- Зарождаются новые процессы, правила
- Команда перерождается

Что происходит в условиях кризиса?

- **Меняются информационные потоки**
- **Падает мотивация сотрудников**
- Ухудшается коммуникация
- **Теряется фокус на целях**
- Теряется контроль, ритм, планы
- **Зарождаются новые процессы, правила**
- Команда перерождается

Что не надо делать

- Паниковать
- Ждать, пока «пройдёт» — потеря времени и ресурсов
- Блокировать изменения из страха
- Не говорить с командой
- Перегружать себя вместо того, чтобы делегировать
- Игнорировать эмоциональное состояние коллектива

Что не надо делать

- **Паниковать**
- Ждать, пока «пройдёт» — потеря времени и ресурсов
- **Блокировать изменения из страха**
- **Не говорить с командой**
- **Перегружать себя вместо того, чтобы делегировать**
- Игнорировать эмоциональное состояние коллектива

Как принимать решения, когда нет информации?

Не обязательно нет, ее может не хватать или сильно отличаться по формату от привычной

Как принимать решения, когда нет информации?

Не обязательно нет, ее может не хватать или сильно отличаться по формату от привычной

- Для начала фокусироваться на том, где информации хватает:)
- Использовать “сценарное” планирование
- Стараться не принимать необратимых решений
- Подключать команду

Как принимать решения, когда нет информации?

Не обязательно нет, ее может не хватать или сильно отличаться по формату от привычной

- Для начала фокусироваться на том, где информации хватает:)
- Использовать “сценарное” планирование
- Стараться не принимать необратимых решений
- Подключать команду

Прогнозы в кризис вещь неблагодарная. Стратегия на первых порах уступает место тактике.

Два искажения

Ложное ощущение контроля

- У меня все под контролем
- Я все знаю
- Мои знания верны

Ложное ощущение стабильности

- Все в порядке
- Движемся стабильно
- Команда в порядке

Два типа команд

Масштабируемые

- Могут изменяться в численности в обе стороны
- Важно не забывать закон Брукса)
- Большой минус - это все не быстро

Адаптирующиеся

- Умеют в короткие сроки адаптироваться под ситуацию и сбить первую волну
- В кризис такие выживают лучше

Как строить?

Масштабируемые

- Матрицы компетенций
- **Формализованные гибкие процессы**
- Понятные роли
- **Кадровый резерв**

Адаптирующиеся

- Матрицы компетенций
- **Стабильный состав**
- Понятные роли
- **Личные качества сотрудников**
- Строгая дисциплина
- **Культура и ценности**

Почему команды в кризис рассыпаются

- Утрата лидера → непонятно за кем идти
- Когда нет видимости будущего → теряется смысл
- Нестабильность → страх за место
- Отсутствие обратной связи → снижение уверенности
- Стресс → конфликты внутри команды

Руководитель должен быть источником ясности, даже если сам её не имеет

Роли лидера

Навигатор

Ориентируется на сценарии, а не на «выживание до пятницы»

Анализирует несколько вариантов развития событий

Принимает решения в условиях неопределённости

Опора

Поддерживает команду в фокусе и ресурсе

Поддерживает психологическую безопасность

Помогает сотрудникам не выгореть

Интегратор

Объединяет усилия и сохраняет управляемость

Сохраняет связь между отделами

Обеспечивает согласованность действий

Ключевые навыки

Навигатор

Стратегическое мышление

Гибкость в условиях изменений

Аналитическая проницательность

Уверенность в принятии решений при недостатке данных

Способность видеть долгосрочные последствия действий

Опора

Эмпатия и эмоциональный интеллект

Умение слышать и поддерживать

Стабильность и внутренняя уверенность

Способность замечать сигналы выгорания

Коммуникативная открытость и доступность

Интегратор

Системное мышление

Навыки координации и синхронизации процессов

Четкая и структурированная коммуникация

Умение работать на стыках функций и департаментов

Ответственность за общую картину

Как стать?

Навигатор

Формируйте 3–5 возможных сценариев развития событий

Оценивайте их вероятность и последствия, настройте мониторинг

Разрабатывайте планы действий на каждый сценарий

Обсуждайте их с командой — повышает вовлечённость

Опора

Снижайте нагрузки при перегрузке — это не слабость, это сила

Создавайте пространство для безопасного общения

Узнавайте, что действительно важно для каждого

Помогите сотрудникам видеть свой вклад в общий успех

Интегратор

Постоянно напоминайте команде о главной цели, важно видеть прогресс

Координируйте действия между отделами

Упрощайте процессы, где возможно

Обеспечьте прозрачность изменений и причин этих изменений

Что можно сделать уже сегодня?

- Запланировать и провести глубокий аудит

Важнейшие направления для аудита

- Коммуникации и настроение в коллективе
- **Квалификация и ролевой состав**
- Межкомандные взаимодействия
- HR
- **Технический аудит**
- **Риски**
- Самооценка, например, SWOT

Что можно сделать уже сегодня?

- Запланировать и провести глубокий аудит
- Определить ключевые показатели, который будете отслеживать
- Настроить систему мониторинга ключевых показателей
- Найти себе «партнёра по выживанию» (коллегу, которому доверяете) для обсуждения сложных решений

Почему кризис - шанс

- Лидеры, которые остаются спокойными и эффективными - выделяются, за ними активнее идут
- Кризис открывает возможность взять на себя большую ответственность, но взамен придется потрудиться
- Те, кто умеют работать в условиях турбулентности, нужны всегда

Заключение

- Вы **не можете** контролировать внешние факторы, **но можете** контролировать реакцию
- Кризис — это время для реального лидерства
- Ваша задача — стать точкой устойчивости для команды
- Это не временно — это новая норма

стратоплан
ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Небольшое задание

- По коду pdf с заданием.
- Ознакомьтесь с ситуацией
- Поищите ответы на вопросы
- Оцените (субъективно) на сколько сложно было эти ответы найти
- Важно быть с собой честным

Большое домашнее задание

- По коду pdf с анкетой
- Заполните ее максимально честно
- Посчитайте баллы
- При оценке помните, что 14 ближе к 10, чем к 16ти
- Воспользуйтесь таблицей в анкете для планирования улучшения себя