

Когда ты не моряк, а плыть надо

Немного теории, которая неоднократно получила свое подтверждение в сложных ситуациях.

Что-то явно будет звучать по-капитански, но мы ведь про плавание:)

Навигация в бурю, август 2025



Роман Ивлиев

- В IT почти 25 лет
- из них 12 лет СТО
- Преподаватель
- Программный директор TeamLead Conf
- Автор “Мир глазами другого человека”



Умная мысль #1

Никогда не притворяйся тем, кем не являешься на самом деле, поэтому дальше вряд ли вы найдете

- Сложные финансовые модели
- Макроэкономический анализ
- Попытки выглядеть, как CPO, CFO, CMO и пр.
- Серебряных пуль и топоров



Умная мысль #2

Твоя сила — в том, чтобы быть экспертом в своей зоне и эффективно управлять своей частью бизнеса в условиях кризиса.

- Притворство размывает ответственность
- Сила в глубине, а не в широте
- Мастерство порождает доверие
- “Выживание/выход из кризиса” - командная работа
- Нужно верить в успех

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
- Резкая потеря скорости во всех аспектах
- Деморализация личного состава
- **Появление псевдо-лидеров**
- **Утрата управляемости**

Что из опыта работает?



Решения на базе 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 экипажа

Ставлю облепиховый компот, что где-то на вашем пути были истории, когда людей в момент кризиса считали за ресурс



Гибкость и скорость принятия решений

На скорости управлять все-таки сложнее, а скорость сбрасывать нельзя

Про капитана корабля

Он всегда один. В кризис стоит следовать простым правилам

- Беспрекословное подчинение единому центру принятия решений
- Снабжение максимально правдивой и ценной для момента информацией
- Предложения вместо критики
- Полное погружение в своей зоне ответственности
- Озвучка всех проблем, которые кажутся проблемами

Принятие решений по данным

А не по интуиции, поскольку так “проще и быстрее”.

Важно видеть реальное состояние системы

- Акцент на метриках, которые наносят пользу именно сейчас (uptime, ttm, dora, mau и т.д)
- Установка красных флагов - линии после которых система или продукт попадают в зону риска
- **Решения на основе динамики, а не однократных замеров**
- Синхронизация данных с CEO/CFO - это вклад в общую картину
- Аудит аномалий - резкий рост ошибок, падение активности.

Управление сложностью — твоя суперсила

Кризис выглядит как хаос. Задача превратить его в набор понятных и решаемых задач.

- Декомпозиция кризиса на технические, продуктовые и командные блоки: что именно под угрозой - стабильность, скорость, люди, безопасность?
- Создание "антикризисного бэклога" - список конкретных задач с оценкой влияния и срочности
- Системный подход: взгляд на зависимости - что повлияет на что, где "узкие места"
- Выделение ключевых точек давления, где вмешательство даст максимальный эффект

Приоритизация по выживанию

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

Основная задача — оставить только то, что держит корабль на плаву.

- "Что сломается, если мы это не сделаем?"
Если ничего — можно отложить
- Must have (жизненно важно), Может подождать, Nice to have (эти отложим)
- **Даже если что-то едет сверху - попадает в общий котел приоритетов**
- Концентрация на ключевых системах, сервисах, сценариях
- Регулярный пересмотр приоритетов — кризис меняется, придется меняться

Обеспечение операционной устойчивости

В кризис всё ломается. Важно чтобы ключевые системы и процессы не сломались первыми:)

- Аудит "критических точек": какие сервисы, данные, процессы нельзя терять
- DRP (Disaster Recovery Plan) актуален и протестирован - не только на бумаге
- Мониторинг и алертинг - чтобы знать о проблемах до пользователей
- Резервное копирование, доступы, безопасность - кризис - время для атак и утечек
- Ты - "Дежурный инженер по кризису" - человек, который первым реагирует на сбой

Капитан - всегда один, за ним идут

Капитан на мостике - команде спокойнее. Важные тезисы:

- Будь первым источником правды - не скрывай, но не усугубляй. Сообщай: «Что мы знаем», «Что не знаем», «Что делаем»
- Принимай решения вместе с командой, делись информацией, цени вклад.
- Делегируй ответственность, а не только задачи - это даёт ощущение контроля и снижает выгорание
- Покажи, что ты рядом: работай в одном режиме, не требуй невозможного, цени даже малые победы

Управление командой по состоянию экипажа

Люди - твой главный актив. Если экипаж сломается, корабль утонет

- Короткие опросы: как дела, что тревожит, что мешает работать?
- Выдели и поддержи ключевых людей - тех, от кого зависит стабильность
- **Защищай выходные и ограничь овертаймы**
- Защищай психологическую безопасность — критика процессов допустима, критика людей - нет.
- Давить будут со всех сторон

Гибкость и скорость — главные инструменты

Жёсткие планы утонули. Нужно место для манёвра и высокая скорость принятия решений.

- Сокращение итераций планирования
- “Бумажные тесты” гипотез увеличения эффективности
- Ошибки в экспериментах - это окей, но должна быть быстрая обратная связь.
- Упрощение процессов: к черту лишние согласования, собрания, отчёты.
- Если данные показывают, что текущий путь не работает - повод задуматься и выбрать иной путь

Твой вклад в выживание - не "вспомогательный"

Бизнес не выживает благодаря одному герою. Он выживает, когда каждый делает своё дело хорошо.

- Ты обеспечиваешь стабильность продукта - без этого нет клиентов.
- Ты сохраняешь команду и её работоспособность - без этого нет исполнения.
- Ты быстро адаптируешь процессы и технологии - без этого нет гибкости.
- Ты даёшь данные, которые видишь только ты - без этого у руководства слепота.
- Ты - гарант операционной устойчивости в хаосе.

Как плыть, если ты не моряк?

“Простые” принципы для сложных времен

- **Признай, что ты не отвечаешь за всё.**
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 капитан.**
Честность, стабильность, поддержка.
- **Действуй быстро, но на основе данных.** Твои метрики — твой компас.
- **Будь тем, на кого можно опереться.** Не идеальным, но надёжным и предсказуемым.

Роман Ивлиев

- В IT почти 25 лет
- из них 12 лет СТО
- Преподаватель
- Программный директор TeamLead Conf
- Автор “Мир глазами другого человека”

