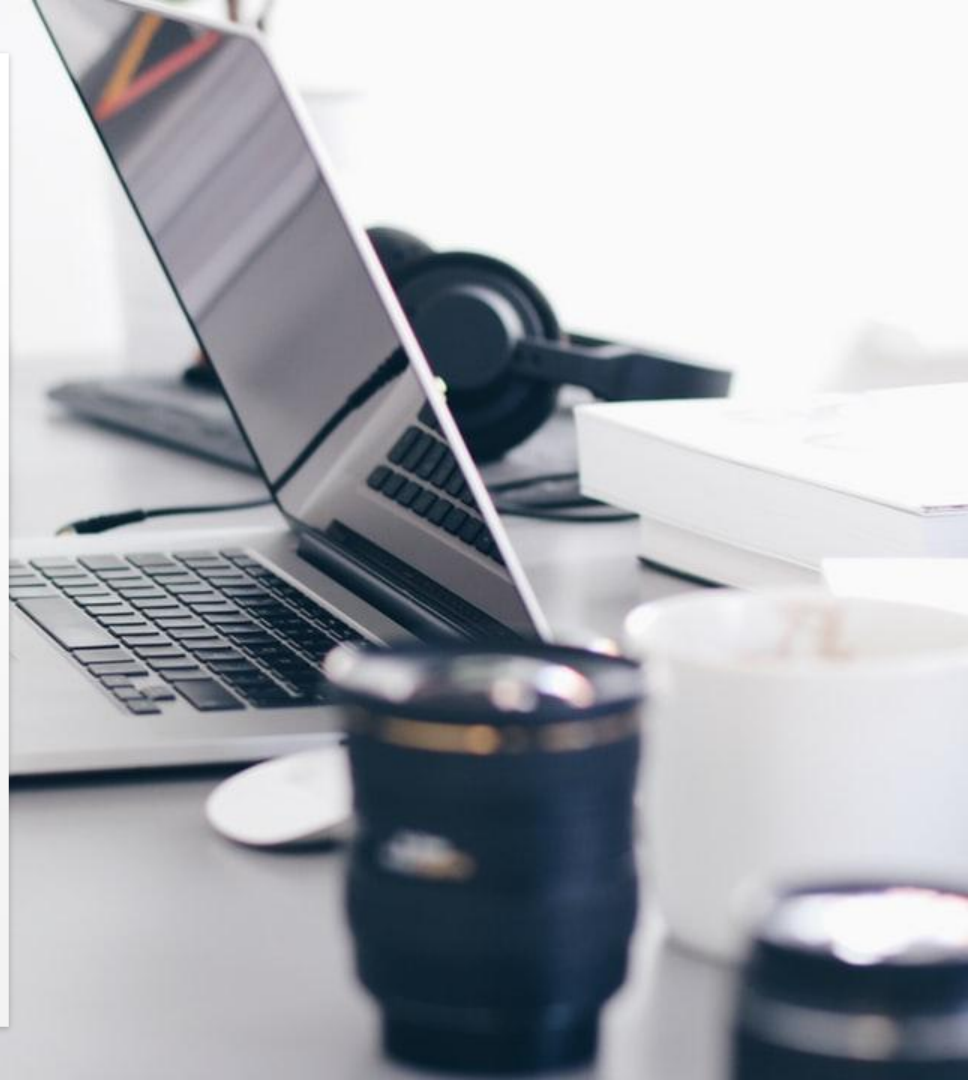


# Управление командой

в условиях неопределенности



XV Саммит  
независимых региональных издателей



# Hello!

**Светлана Лебедева**

- Директор компании «АртГрупп» (медиа и образовательные проекты, деловые мероприятия)
- Бизнес-консультант международных проектов поддержки и развития медиа-компаний, МСП и организаций некоммерческого сектора
- Эксперт Центра поддержки предпринимателей «Мой бизнес» и Агентства по привлечению инвестиций Ивановкой области
- Тренер по социальной рекламе и социальным коммуникациям

**S**

устойчивый  
Stable

**P**

предсказуемый  
Predictable

**O**

простой  
Ordinary

**D**

определенный  
Definitive

---

**V**

нестабильный  
Volatile

**U**

неопределенный  
Uncertain

**C**

сложный  
Complex

**A**

неоднозначный  
Ambiguous

---

**B**

хрупкий  
Brittle

**A**

тревожный  
Anxious

**N**

нелинейный  
Nonlinear

**I**

непонятный  
Incomprehensible

# Результаты открытого исследования

- ❑ формат Shared Research
- ❑ методология компании «Культура инноваций»
- ❑ 245 часов работы
- ❑ март-май 2022 года
- ❑ 89 приглашенных экспертов
- ❑ 176 респондентов количественного исследования
- ❑ 100+ глубинных интервью
- ❑ 20+ отраслей



“

Это состояние  
неопределенности **забирает весь  
мой ресурс**, поэтому она такая  
болезненная...

Я всеми мыслями **пытаюсь  
упорядочить хаос**, но я не всегда  
могу это сделать, так как не  
вливаю на все...

*\* Цитата респондента*

# Что еще происходит с людьми?

**«Все, к чему ты  
привык, больше не  
работает»**

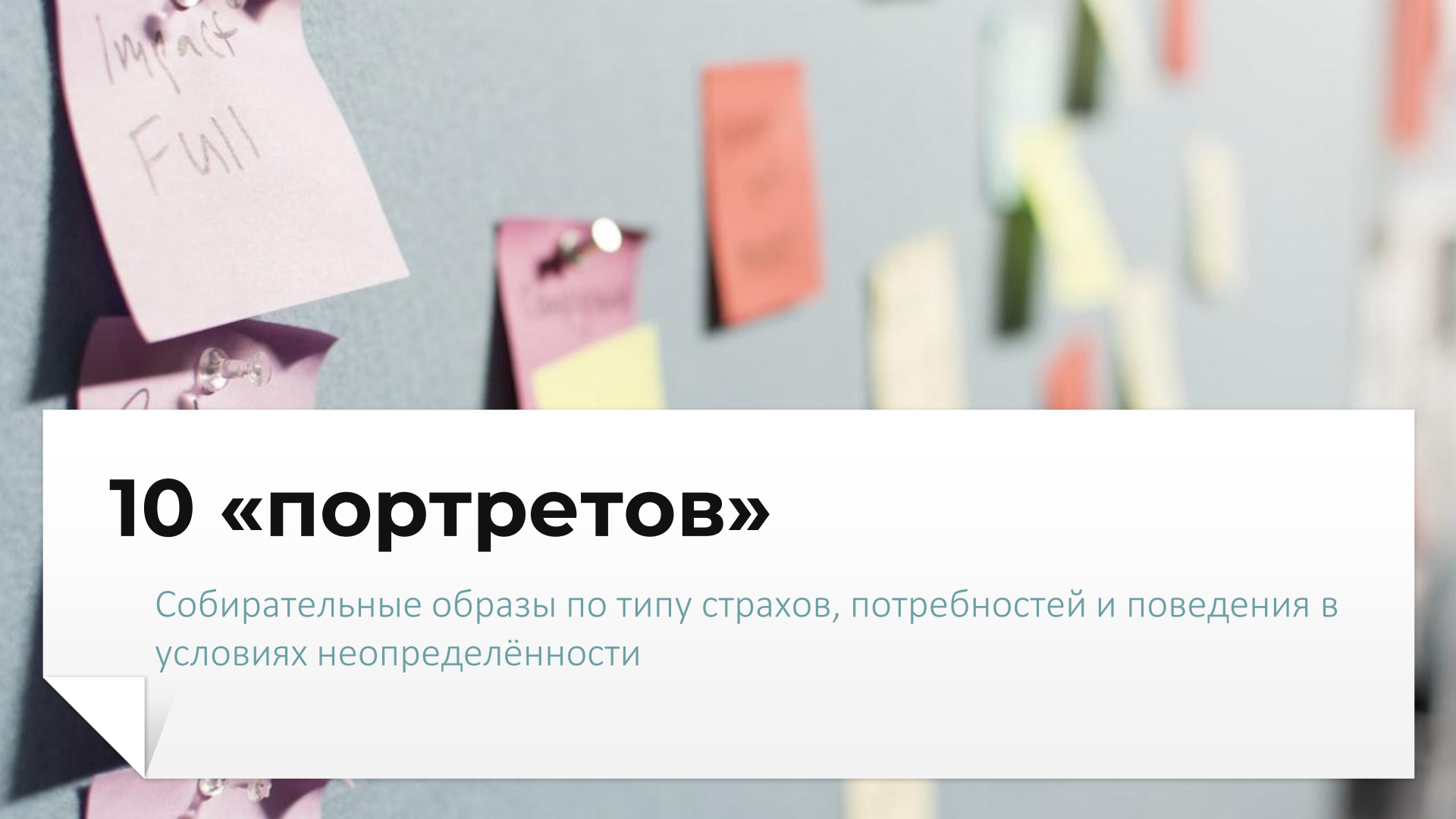
**«Непонятно, как менять  
стратегию поведения,  
жизни, сбережения денег,  
которую сломали»**

**«Моя лояльность  
к компании  
растаяла»**

**«Мне было бы легче,  
если бы я понимала,  
для чего все  
происходит»**

**«Не хватает  
информации для того,  
чтобы предсказать, что  
будет на следующий  
день»**

**«Теперь все по-  
другому, но еще  
не знаю, как»**



# 10 «портретов»

Собирательные образы по типу страхов, потребностей и поведения в условиях неопределённости

# МЕТОДИКА 10 «ПОРТРЕТОВ»



«Моя жизнь  
перевернулась»



«Выживающий»



«Поживем –  
увидим»



«Визионер»



«Какая  
неопределенность?»

Неопределенность невыносима

Неопределенность – лучшее время

«Меня подставили»



«Несу  
ответственность»



«Помогатель»



«Иду своим путем»



«Неопределенность –  
это норма»





# «Моя жизнь перевернулась»



## Главный вызов

Невозможность планировать, слишком много изменений.  
Просыпаешься утром все время в новом мире.

### Цели и потребности

- ❑ Попытаться упорядочить хаос

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ Фокус на себя и семью
- ❑ Отстранение или ожидание, когда все закончится
- ❑ Минимизация инфошума
- ❑ Сокращение коммуникаций

### Боли, страхи

- ❑ Полная потеря опоры, шок, опустошенность
- ❑ Страх за себя и будущее моих детей
- ❑ Эмоции перевешивают конструктив
- ❑ Отсутствие деликатной коммуникации со стороны руководства
- ❑ Невозможность долгосрочного планирования

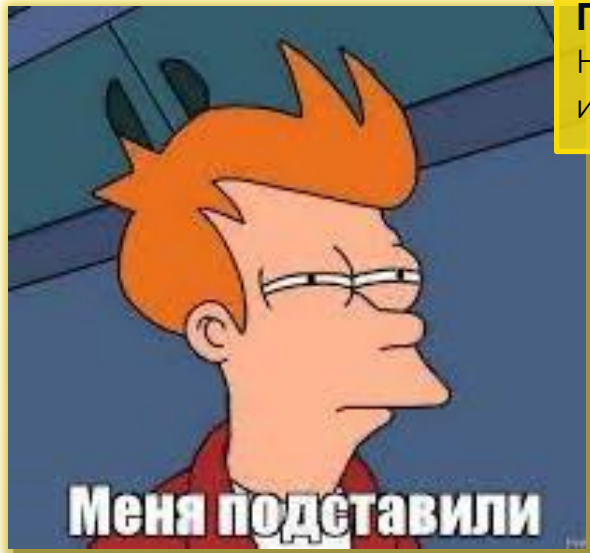
### Отношение к неопределённости



Невыносимо

Лучшее время

# «Меня подставили»



Отношение к неопределённости



Невыносимо

Лучшее время

## Главный вызов

Не готов отказаться от сложившегося образа будущего и принять изменения

### Цели и потребности

- ☐ Сохранить максимум из того образа будущего, которое запланировал
- ☐ Убедиться в своей ценности
- ☐ Получить поддержку и понимание
- ☐ Справиться с эмоциями

### Боли, страхи

- ☐ Старые планы потеряли смысл
- ☐ Новые условия не позволяют реализовывать планы тем же способом
- ☐ Чувствует себя неактуальным, бессильным, захватывают эмоции

### Способы справиться с неопределенностью

- ☐ Найти виновных
- ☐ Не принимать изменения
- ☐ Высказывать свои эмоции

# «Выживающий»



## Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Главный вызов

Справиться с тревогой и сохранить внутреннюю стабильность в условиях, когда не можешь влиять на ситуацию

#### Цели и потребности

- ❑ «Надо сосредоточиться, чтобы удержать команду и сохранить ее прибыльность»
- ❑ «Совсем в неопределенности не могу жить, мне важно понимать, чего ждать»

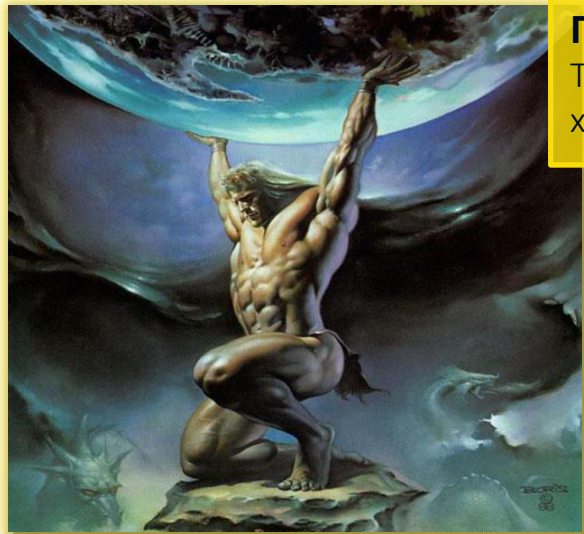
#### Боли, страхи

- ❑ «Есть ощущение, что от нас ничего не зависит»
- ❑ «Меня унесло в апатию дику и тревожность, не могу собраться»
- ❑ «Невозможно планировать»

#### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ «Всегда продумываю несколько вариантов, думаю, в каких направлениях может развиваться ситуация, даже если я не могу на нее повлиять»
- ❑ «Я могу заниматься текущими делами, это дает энергию и силы»
- ❑ «Дать себе возможность поспиховать, понервничать, поплакать»

# «Несу ответственность»



## Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Главный вызов

Транслировать уверенность и безопасность, хотя у тебя самого нет точек опоры

### Цели и потребности

- ❑ Сохранить команду и компанию
- ❑ Понять, как поддержать и мотивировать сотрудников, несмотря на увольнения и трудности с реализацией стратегии компании

### Боли, страхи

- ❑ «Хочется еще как-то поддержать команду, но не знаю как»
- ❑ «Хочется изменить что-то глобально, но не знаю как»
- ❑ «Как мотивировать людей, когда то, над чем они работали, сейчас не нужно?»

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ Важно функционировать, работать, потому что от меня зависят люди

# «Поживем - увидим»



## Главный вызов

Интересно, что будет дальше, но сейчас лучше не совершать резких движений и сохранить то, что есть

## Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Цели и потребности

- ☐ Очень нужна информация от руководства, тогда не ощущаешь себя за бортом
- ☐ Мне нужны четкие задачи, как действовать и что я получу за это
- ☐ Важно сохранить личную «ликвидность»

### Способы справиться с неопределенностью

- ☐ Не принимаю важных решений, жду, когда устаканится
- ☐ Мне нужно переварить информацию
- ☐ Жду, что скажет руководство

### Боли, страхи

- ☐ Необходимо меняться, а я не понимаю перспективы этих изменений
- ☐ Боюсь ошибиться в выборе будущей работы
- ☐ Компания дает мало информации, все непрозрачно.
- ☐ Я не понимаю, как делать теперь свою работу
- ☐ Чувствую, что я профнепригоден
- ☐ Раньше были инструменты, которые я предлагала команде, но в текущей ситуации они неприменимы

# «Помогатель»



**Отношение к неопределённости**

Невыносимо

Лучшее время

## Главный вызов

Желание помочь может перерасти в «спасательство», о котором не просили, и которое будет обесценено

### Цели и потребности

- ☐ Еще больше помогать
- ☐ Поддержать словом или делом
- ☐ Непреодолимое желание все исправить и объединять людей

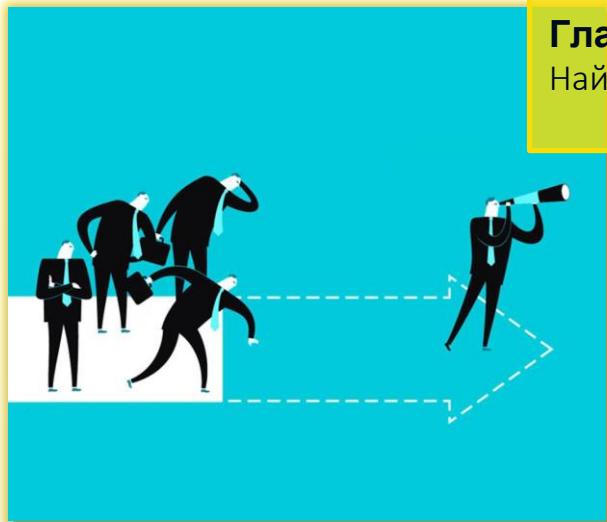
### Способы справиться с неопределенностью

- ☐ Стать опорой для других более юных и нежных
- ☐ Ужать свои потребности ради выживания компании

### Боли, страхи

- ☐ Не все готовы прийти на помощь, и в ситуации кризиса проявляются худшие из качеств людей
- ☐ Отсутствие ресурсов и гарантий - нет возможности что-то пообещать, риск не сдержать слово
- ☐ Люди без взаимопомощи не могут жить

# «Визионер»



## Главный вызов

Найти объединяющую цель для себя и других

### Цели и потребности

- ❑ «Сейчас важно найти общую цель и объединяться. Это поможет создавать новые правила»
- ❑ Найти цель, не противоречащую ценностям
- ❑ Находить возможности, тренды длительного действия

### Боли, страхи

- ❑ «Нужна синхронизация: непонятно, кто в каком состоянии и что думает на самом деле»
- ❑ Небезопасно открыто говорить о своей цели и своей позиции
- ❑ Люди перестраиваются с разной скоростью

### Отношение к неопределённости

Невыносимо



Лучшее время

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ «Осознание того, что ты делаешь нечто большое для людей, помогает находить смысл в ежедневной работе»
- ❑ Объединение людей
- ❑ Опора на ценности
- ❑ Взгляд в будущее, планирование



# «Иду своим путем»



## Главный вызов

Хочется в первую очередь быть в безопасности и на свободе

### Цели и потребности

- ❑ Компаний много — жизнь одна
- ❑ Компания значит очень мало, если она не предлагает помощи с релокацией
- ❑ Нужно забирать ресурсы для себя и своих друзей. Нам нужнее.

### Боли, страхи

- ❑ «Мою лояльность нарушил момент, когда была нарушена политическая нейтральность компании»
- ❑ Потеря принадлежности к какому-либо сообществу из-за разницы взглядов или новых ориентиров.

### Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ Поменялось определение, на что тратить время: приоритеты сменились на то, где есть позитив, там общаться
- ❑ В этой ситуации, если не знаешь как делать, бери случайное и делай
- ❑ Нужно создать определенность на короткий срок, а потом еще планы появятся



# «Какая неопределенность?»



## Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Главный вызов

Неопределенность – это не проблема, она всегда с нами.  
А люди вокруг относятся к ней как к катастрофе

### Цели и потребности

- ❑ Есть работа, есть задачи, и надо продолжать их делать
- ❑ Чтобы люди были сфокусированы на своем деле, понимали, что им нужно, и не отвлекались на побочные вещи

### Боли, страхи

- ❑ Народ начинает истерить от незнания
- ❑ Вижу, что руководитель разваливается, и мне приходится о нем позаботиться
- ❑ Изменения сейчас несильные, но, возможно, я не всё понимаю?

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ Продолжаю делать то, что делал
- ❑ Моя точка опоры - я сам. Мой фокус на себе и личном благополучии
- ❑ Появилось время на личное развитие

# «Неопределенность – это норма»



## Главный вызов

Не упустить новые возможности при изменении рынка

### Цели и потребности

- ❑ Сейчас важно понять чью нишу можно занять из освободившихся
- ❑ Реагировать на новые возможности быстрее других
- ❑ Быстро находить ресурсы

### Боли, страхи

- ❑ Люди боятся действовать и брать ответственность
- ❑ Страх упустить или не заметить новую возможность на рынке
- ❑ Нельзя проявлять слабость, потому что я – точка опоры для многих

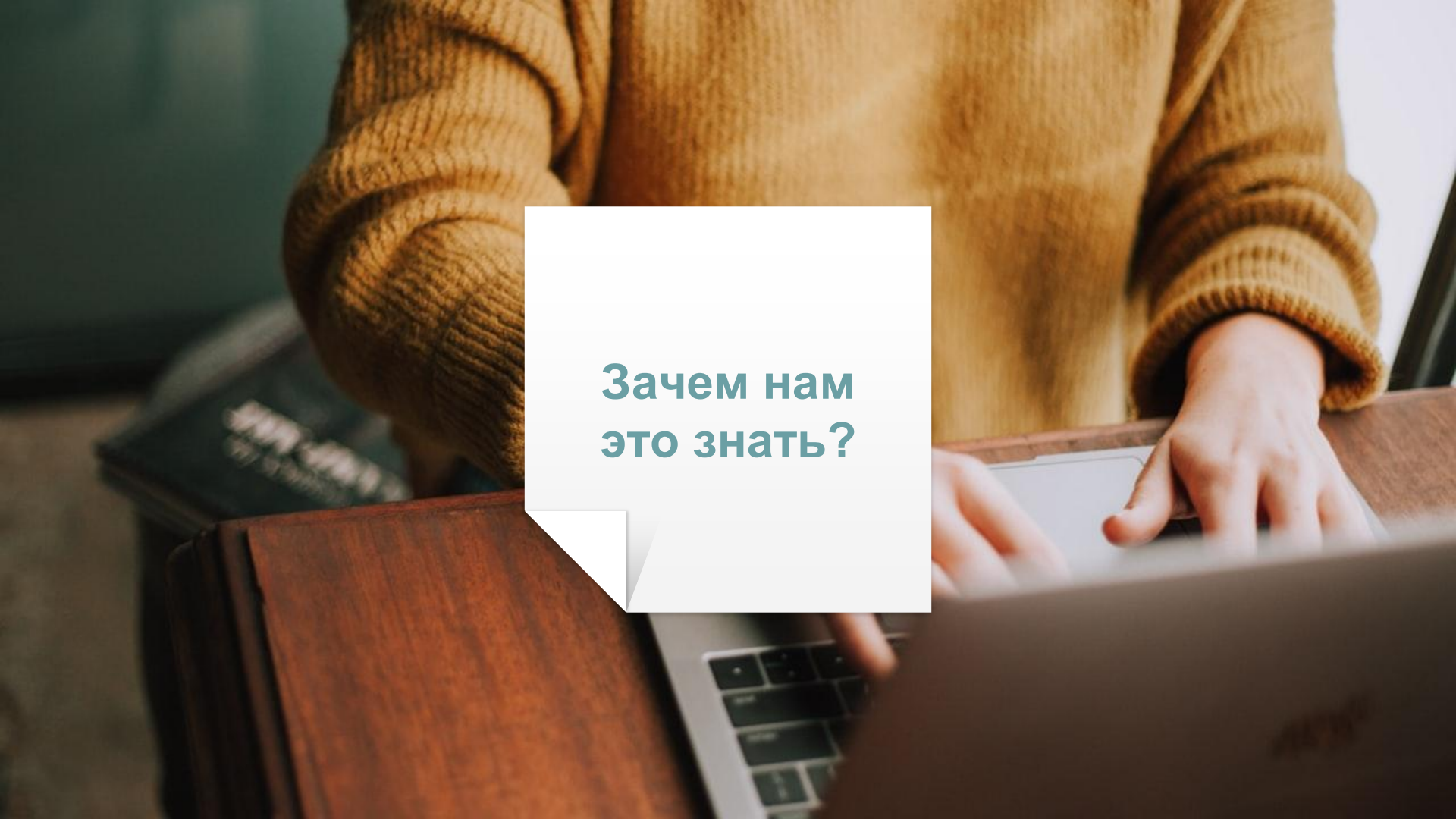
### Отношение к неопределённости

Невыносимо

Лучшее время

### Способы справиться с неопределенностью

- ❑ Опора на прежний опыт изменений
- ❑ Самое главное – правильно расставить приоритеты и распределить энергию

A close-up photograph of a person wearing a mustard yellow, textured knit sweater. They are sitting at a dark wooden desk, working on a silver laptop. Their hands are visible, with one hand on the trackpad and the other near the keyboard. A white, rectangular callout box with a folded corner is positioned in the center of the image, containing the Russian text "Зачем нам это знать?".

**Зачем нам  
это знать?**



# Big concept

У разных типажей сейчас **включилась разная мотивация.**  
Поэтому нам по-разному придётся приводить людей в  
«рабочее» состояние

# «Моя жизнь перевернулась»



## Мотивация

- ❑ Необходимость «держать лицо» перед детьми

# «Меня подставили»



## Мотивация

- ☐ Чувствовать себя ценным
- ☐ Иметь образ будущего

# «Выживающий»



## Мотивация

- ❑ «От меня зависит моя жизнь, это моя зона ответственности»
- ❑ «Я не могу повлиять на ситуацию, но могу что-то сделать для близких, для друзей»

# «Несу ответственность»



## Мотивация

- ❑ «На первый план вышло то, что ты в Leadership-команде, и ты не один, ты не сам за себя»
- ❑ «Есть люди, которые от тебя зависят. Получается, что некогда сидеть и плакать»



# «Поживем - увидим»



## Мотивация

- ☐ Личная выгода
- ☐ Посмотреть, чем закончится, а там будет видно
- ☐ Неопределенность вообще ни на что не мотивирует

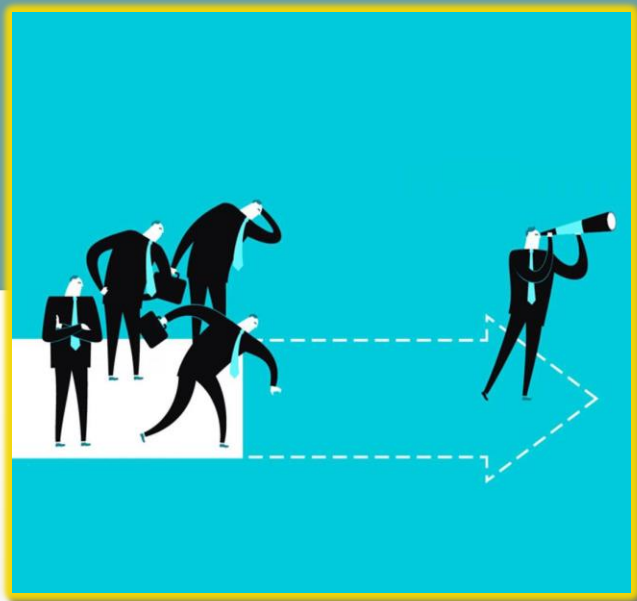
# «Помогатель»



## Мотивация

- ❑ Чувствую силу и готов помогать другим
- ❑ Важно быть полезным и делиться опытом

# «Визионер»



## Мотивация

- ☐ Специально мотивировать меня не надо: я знаю, что делаю
- ☐ Созидающая совместная деятельность

# «Иду своим путем»



## Мотивация

- ☐ Груз спал — появилось ощущение свободы
- ☐ На работе сейчас активно ищем, что можно новое делать
- ☐ Много людей также твердо стоят и мыслят как я

# «Какая неопределенность?»



## Мотивация

- ❑ Нет особых эмоций на эту тему. У меня вся жизнь – неопределенность
- ❑ Если есть план на ближайшие 24 часа – это уже определённость
- ❑ Сложности учат в будущем воспринимать все спокойно

# «Неопределенность – это норма»



## Мотивация

- ☐ Я всегда расту в период кризиса
- ☐ Скучно в состоянии определенности
- ☐ Сейчас – время возможностей!
- ☐ Освободились новые полки и рынки

# Выводы



Индивидуальные  
настройки в системе  
мотивации: сначала  
разбираемся с  
внутренней, потом с  
внешней  
мотивацией

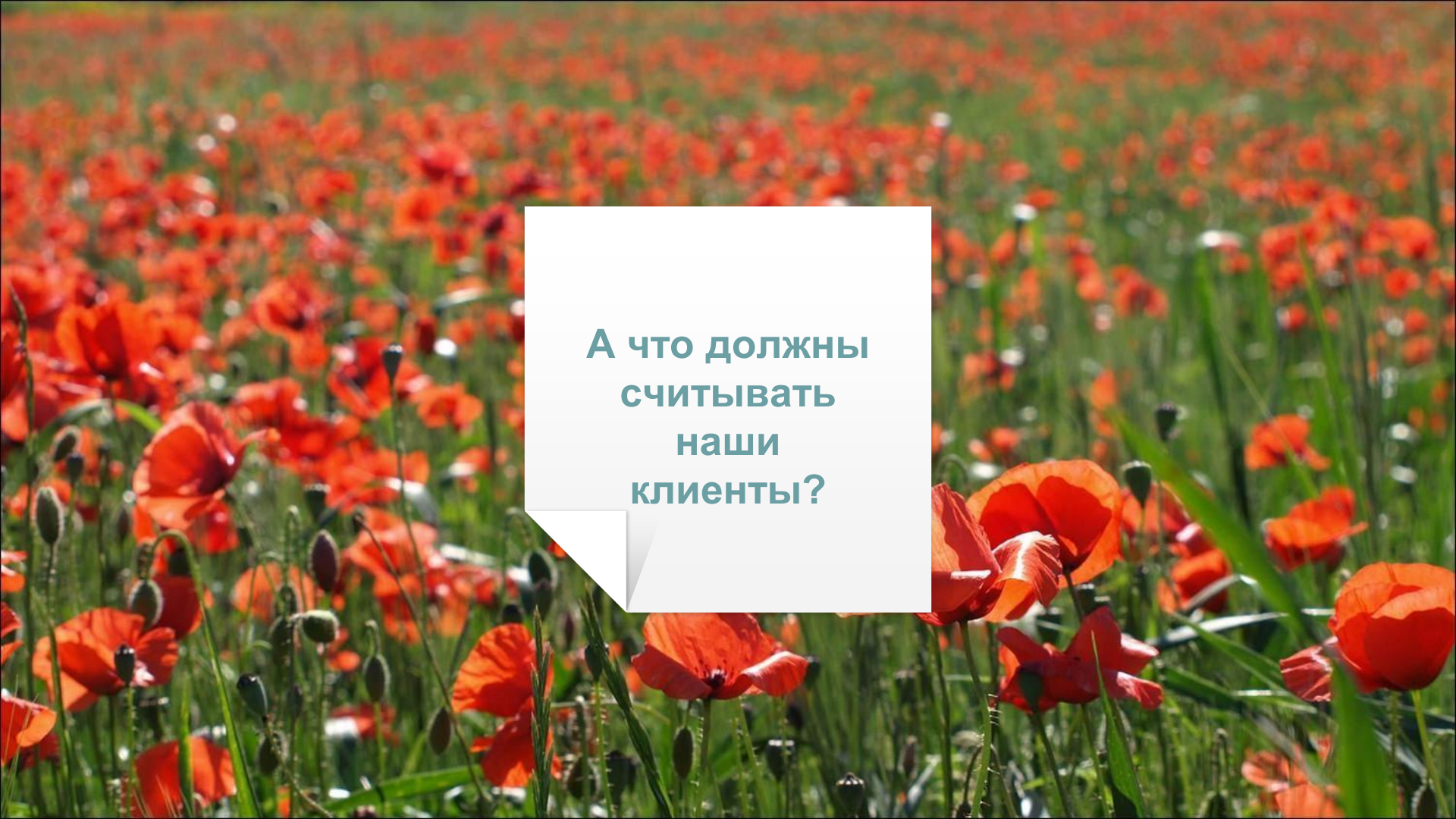
Работа –  
безопасная среда:  
место, где все четко  
и понятно

Обучение и  
развитие. Но чему  
учить, если то, чему  
ты учился, сейчас  
не актуально, а  
новые цели не  
определены?

# Рекомендованный план рабочей недели ОП

|             | ПОНЕДЕЛЬНИК                                                             | ВТОРНИК                                                                 | СРЕДА                                                                   | ЧЕТВЕРГ                                                                 | ПЯТНИЦА                                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 09:00- 9:30 | Ежедневный анализ                                                       | Ежедневный анализ                                                       | Ежедневный анализ                                                       | Ежедневный анализ                                                       | Ежедневный анализ                                                       |
| 09:30-10:00 | ПОСТАНОВКА ОБЩИХ ПЛАНОВ НА НЕДЕЛЮ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ                       | Тактическое планирование                                                | Тактическое планирование                                                | Тактическое планирование                                                | Тактическое планирование                                                |
| 10:00-13:00 | Контроль «золотого часа» /<br>Тактическое планирование                  | Контроль «золотого часа» /<br>Тактическое планирование                  | Контроль «золотого часа» /<br>Тактическое планирование                  | Контроль «золотого часа» /<br>Тактическое планирование                  | Контроль «золотого часа» /<br>Тактическое планирование                  |
| 13:00-14:00 | ОБЕД                                                                    | ОБЕД                                                                    | ОБЕД                                                                    | ОБЕД                                                                    | ОБЕД                                                                    |
| 14:00-14:30 | Промежуточный текущий контроль                                          | Промежуточный текущий контроль                                          | Промежуточный текущий контроль                                          | Промежуточный текущий контроль                                          | Промежуточный текущий контроль                                          |
| 14:30-16:00 | ВСТРЕЧИ С РУКОВОДСТВОМ, ПЛАНЕРКА                                        | Выезд на встречу -<br>обратная связь, коррекция                         | Выезд на встречу -<br>обратная связь, коррекция                         | Выезд на встречу -<br>обратная связь, коррекция                         | ВСТРЕЧИ С РУКОВОДСТВОМ, ПЛАНЕРКА                                        |
| 16:00-16:30 | Работа с документами:<br>оригиналы договоров,<br>заявки на производство | Работа с документами:<br>оригиналы договоров,<br>заявки на производство | Работа с документами:<br>оригиналы договоров,<br>заявки на производство | Работа с документами:<br>оригиналы договоров,<br>заявки на производство | Работа с документами:<br>оригиналы договоров,<br>заявки на производство |
| 16:30-17:00 | Индивидуальное совещание<br>с менеджером 1                              | Индивидуальное<br>совещание с менеджером<br>2                           | Индивидуальное<br>совещание с менеджером<br>3                           | Индивидуальное<br>совещание с менеджером<br>4                           | ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ С ГРУППОЙ МЕНЕДЖЕРОВ –<br>ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ НЕДЕЛИ       |
| 17:00-17:30 | Контроль менеджеров<br>(5-10 минут на каждого)                          | Контроль менеджеров<br>(5-10 минут на каждого)                          | Контроль менеджеров<br>(5-10 минут на каждого)                          | Контроль менеджеров<br>(5-10 минут на каждого)                          | Контроль менеджеров<br>(5-10 минут на каждого)                          |
| 17:30-18:00 | Планирование следующего<br>дня                                          | Планирование следующего<br>дня                                          | Планирование следующего<br>дня                                          | Планирование следующего<br>дня                                          | ПЛАНИРОВАНИЕ<br>СЛЕДУЮЩЕЙ НЕДЕЛИ                                        |



A vibrant field of red poppies in full bloom, with green stems and leaves visible. The background is a soft-focus expanse of more poppies. In the center, a white rectangular box with a folded corner at the bottom left contains the text.

**А что должны  
считывать  
наши  
клиенты?**

## Причина № 1

На фоне «молчаливых» или «медиа-пассивных» вы получаете больше охвата и внимания **за те же деньги.**

Просто потому что вы в эфире, а они нет 😊



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»

## Причина № 2

Если не рекламироваться,  
привычки потребителей  
поменяются и они уйдут к  
другим.

Любой кризис – **время смены  
привычек**, отказ от  
лояльности.

Клиенту легче «изменить»  
вам в переломное время.  
Поэтому связь надо держать  
как никогда!



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»

### Причина № 3

Будем молчать – будем слабыми и нерешительными в глазах наших покупателей.

Конечно же, это сыграет на руку вашим более активным конкурентам!



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»

## Причина № 4

Если замолчать, трудно  
будет вернуть узнаваемость  
и доверие. Если молчать –  
**вас забывают.**

Когда начинается  
восстановительный рост  
«МОЛЧУНЫ» растут в 3 раза  
медленнее, чем «КРИКУНЫ».

*\* Исследование компании  
Kantar, 2008*



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»



## Причина № 5

Клиенты воспринимают  
**рекламу в кризис как  
признак стабильности**  
компании.

86% потребителей склонны  
выбрать товар или услуги  
той компании, которая была  
активна в кризис.

*\* Исследование  
Yankelovich/Harris*



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»

## Причина № 6

Потребитель не ждет, что вы перестанете рекламироваться. Скорее наоборот, им важно знать **какова ваша позиция во время кризиса:**

- Что вы делаете для клиентов?
- Как вы меняетесь?
- Как вы защищаете «своих людей»?



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»

## Причина № 7

Бизнесы, с которыми у меня есть какая-то **эмоциональная связь** — магазин у дома или магазин рыболовных крючков — часть моей жизни. Хочется чтобы у них все было хорошо и сейчас и потом. Но необходим какого-то призыв и с их стороны, даже просто слова о том, что **они тоже мной дорожат!**



**ДЛЯ КЛИЕНТОВ:**  
7 причин, почему сейчас  
нельзя уходить с  
«рекламных радаров»



# Вопросы?

Светлана Лебедева

+ 7 (906) 619-34-00

sv-lebedeva@yandex.ru

Telegram @Sv-Leb

