



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

27-28 мая 2026 г.
онлайн

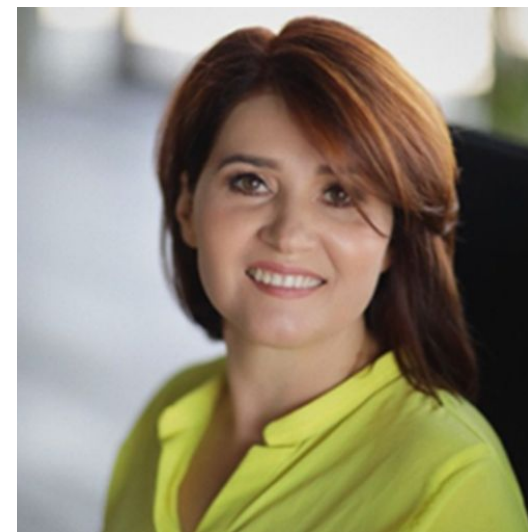
КОД ЧЕЛОВЕКА

**Код неопределенности:
как сохранять управляемость**

Ерохина Елена

Ерохина Елена

- Кандидат психологических наук
- Доцент кафедры управления образованием ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
- Сертифицированный коуч ICF
- Эксперт по поведенческому анализу
- Бизнес-тренер
- Действительный член Общероссийской Профессиональной Психотерапевтической Лиги (ОППЛ)
- Эксперт кафедры персонологии и поведенческого анализа Академии социальных технологий г. Москва
- Лектор Российского общества «Знание»
- Член Ассоциации профессиональных Медиаторов «Единство»
- Член правления регионального отделения «Союза женщин России»



ПРОВЕДЕННЫЕ ТРЕНИНГИ





«В этой жизни определённо
только то, что нет ничего
определённого»

Цитата древнеримского писателя Плиния
Старшего

SPOD-мир

S steady
устойчивость

P predictable
предсказуемость

O ordinary
простота

D definite
определенность



VUCA-мир

V volatility
нестабильность

U uncertainty
неопределенность

C complexity
сложность

A ambiguity
неоднозначность

Экономист Нассим Николас Талеб ввел термин мира **VUCA** (volatility, uncertainty, complexity и ambiguity).

Футуролог Джамаис Кашио - ввел термин **BANI**:

- Нестабильный (**volatile**) мир стал **ХРУПКИМ (brittle)**. В нем стало еще сложнее найти опору. Все, что вчера еще казалось железобетонным, может уже сегодня начать рассыпаться под ногами.
- Неопределенный (**uncertain**) мир превратился в **ТРЕВОЖНЫМ (anxious)**. Тревога пропитывает нашу жизнь, многие команды погружаются в суету, все чаще сотрудники жалуются на выгорание.
- Раньше мир был сложным (**complex**), теперь – **НЕЛИНЕЙНЫМ (nonlinear)**. Можно долго и упорно трудиться и получить практически нулевой результат. А можно приложить минимальные усилия и получить прорыв. Все чаще выигрывают те, кто построил в своей **компании культуру эксперимента!**
- Мир из неоднозначного (**ambiguous**) трансформировался в **НЕПОНЯТНЫМ (incomprehensible)** и даже порой **бессмысленный**.

Концепцию **SHIVA** предложил в 2022 году психолог и управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин. SHIVA означает крушение старого и зарождение нового мира. Акроним расшифровывается так: S — Split (**расщепленный**), H — Horrible (**ужасный**), I — Inconceivable (**невообразимый**), V — Vicious (**беспощадный**), A — Arising (**возрождающийся**).

2026 год: БИЗНЕС



**Экономика в фазе
замедления**

**Высокая
неопределенность
сохраняется**

**Компании
пересматривают
стратегии**

Бизнес работает не в режиме роста, а в режиме адаптации



Срок поиска работы растет

Топ менеджмент: с 5-6 месяцев-до 8-9 месяцев

Источник: The Edgers

Поиск работы руководителя становится длиннее и сложнее



Главная проблема бизнеса сейчас

Не:

- нехватка людей
- нехватка ресурсов

А:

необходимость
управлять
компанией **в
условиях растущей
сложности и
неопределённости**



Это создает внутри компании

- Усложнение бизнес-процессов
- Рост нагрузки на руководителей
- Замедление решений
- Потеря управляемости в командах
- Развитие тревожности, апатии и сомнений
- Сотрудники сопротивляются изменениям
- Команда не берет ответственность
- Собственник погряз в операционке
- Нет времени думать стратегически
- Постоянный стресс и перегруз
- Все завязано на собственнике

Именно здесь возникает ключевая проблема:
система становится сложнее, чем способность ею управлять

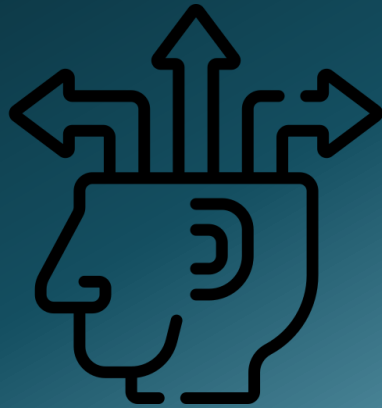
1 совет: перестать паниковать

Кризисы
есть и будут

Важно быстрее адаптироваться

Это цикличная история

Паника мешает принимать
правильные решения,
эмоции «отключают» разум



Управление сегодня - это управление в том числе свои состоянием. Особенно в условиях перегрузки и неопределенности:

Внимание рассеивается

Решения принимаются в напряжении

Мышление смещается в реакцию

Качество решений начинает зависеть не от опыта,
а от **состояния, в котором находится
руководитель**

2 совет: вспомните прошлые кризисы

2008-2009

Мировой
банковский кризис

2020

COVID

2022

СВО

2025–2026

Новый экономический
кризис

3 совет: проведите аудит сильных сторон бизнеса

Проведите мозговой штурм и
выпишите

Сильные стороны:

- бизнеса
- продукта
- команды

Ваши конкурентные преимущества

4 совет: зафиксируйте, что изменилось на рынке

- Что изменилось в поведении клиентов?
- Почему клиенты стали покупать меньше?
- Где сейчас находятся клиенты?
- Какие каналы перестали работать?
- Что стало важнее при выборе подрядчика?

5 совет: проведите CustDev – глубинные интервью

Спросите клиентов

Почему покупают?

Почему перестали покупать?

Что сейчас важно?

Чего не хватает клиентам
сейчас?

! Рынок всегда подсказывает, куда двигаться дальше



6 совет: скорректируйте продукт под новую реальность

На основе обратной СВЯЗИ

- Пересмотрите продукт
- Измените упаковку
- Адаптируйте оффер
- Усиливайте ценность
- Уберите лишнее

7 совет: будьте готовы к сценарию «жесткой сушки»

В первую очередь сокращаются

1

Лишние
расходы

2

Неэффективны
й
бэк-офис

3

Процессы
без результата

!Лучше сократить лишнего младшего бухгалтера, чем сильного продавца

8 совет: усиливайте контроль в продажах

1

Фиксируйте
ежедневные
показатели

2

Визуализируйте
показатели

3

Сравнивайте
результаты
сотрудников

!Лучше сократить лишнего младшего бухгалтера, чем сильного продажника

9 совет: собственнику необходимо спуститься с Олимпа



Участвовать в переговорах

Усиливать отдел продаж

Работать с ключевыми
клиентами

Быть рядом с командой

10 совет: проведите честную встречу с командой

Команда должна понимать

- Что реально происходит в бизнесе
- Почему принимаются сложные решения
- Какие изменения будут дальше
- Куда движется компания

Когда команда не знает реальной ситуации — ей кажется, что у собственника просто поехала крыша

11 совет: не вся команда примет новую реальность

Часть сотрудников

1

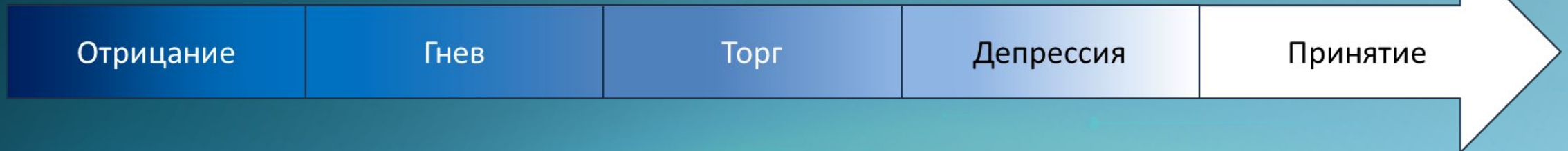
Уйдет в
отрицание

2

Начнет
сопротивлятьс
я

3

Не захочет
меняться



12 совет: иногда с сотрудниками придется расставаться



С кем-то надо будет расставаться.

И это будет лучший выбор и для бизнеса, и для сотрудника



Не тащить всех любой ценой

Не брать лишнюю социальную нагрузку

Бизнес должен выжить

13 совет: займитесь собой



Здоровье

Спорт

Check-up организма



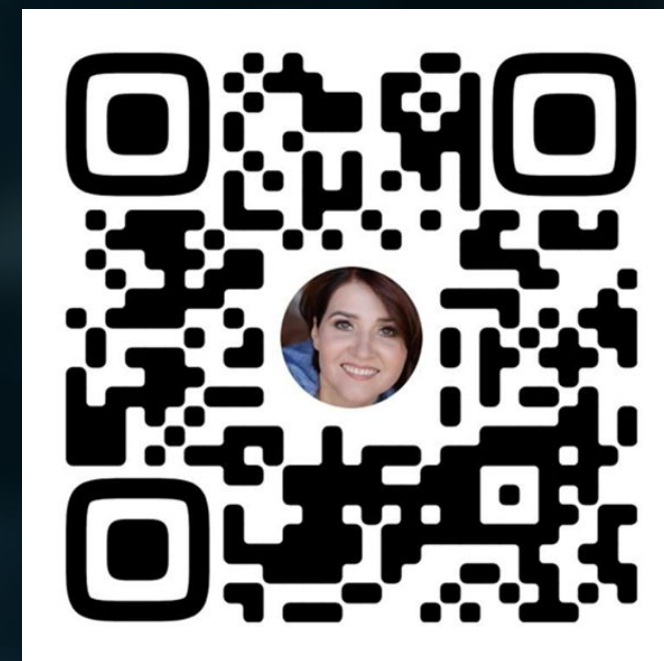
Психологическое
состояние

Работа
с коучем/психологом

!Любой кризис лучше проходить с поддержкой



<https://ast-academy.ru/experts/erokhina/>



BK: @id685729170

+7 918 480 0714

erokhinae@mail.ru