

ТЕХНОЛОГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

МАРК КУКУШКИН
ДЛЯ WORLDSKILLS

ПРАКТИК РАЗВИТИЯ / КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ / тренер, консультант, коуч
партнер / акционер компаний:

Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998) ОТУМКА (с 2002)

Тренинг-Бутик (с 2004)

Assessment Systems Russia (с 2014)

Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.

Доцент НИУ ВШЭ, Магистерская программа

Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование



МИР В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ (1)



Чарльз Эббетс "Обед
на вершине
небоскреба"
1930-е гг.

МИР В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ (2)



МИР В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ (3)



МИР В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ (4)

VOLATILITY
UNCERTAINTY
COMPLEXITY
AMBIGUITY

КАРТИНА МИРА



Volatility

изменчивость, нестабильность, неустойчивость

Uncertainty

неопределенность

Complexity

сложность

Ambiguity

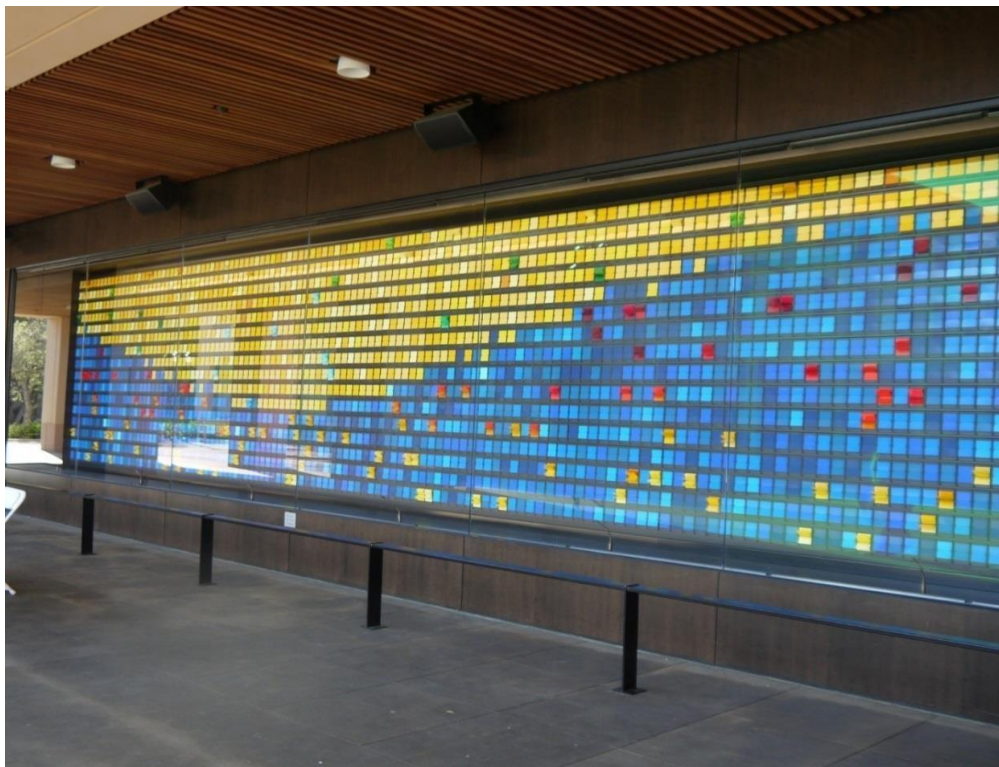
неоднозначность, неясность, двусмысленность

В таком мире:

Мы не можем контролировать события, точно прогнозировать целевой результат

Возрастает вероятность внезапных событий организации должны иметь иммунитет быстрой адаптации и самоорганизации в переменчивом мире

МИР В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ (5)





Время Ч: Чума



Время Ч: Черные лебеди?



Время Ч: время атаки и мобилизации



Время Ч: время Человеческого

НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ АТД-2020

- Дискоммуникация происходит быстрее, избегание—выше
- Только 53 процента сотрудников на работе чувствовали поддержку руководителей (исследование Emerald Works)
- Лидерство как майндсет
- Ключевые навыки лидера в это время (Маркус Бэкингем): сплачивать, связывать, быть постоянно в процессе подбора персонала
- Важность Digital Body Language
- До 60 процентов сотрудников не готовы возвращаться в офисы



АНТИХРУПКОСТЬ

«Есть вещи и явления, которым встряска идет на пользу; они расцветают и развиваются, сталкиваясь с переменчивостью, случайностью, беспорядком, стрессорами, любовными переживаниями, риском и неопределенностью. Однако, невзирая на то, что данный феномен наблюдается повсеместно, у нас нет слова, которым можно точно обозначить противоположность хрупкости. Назовем это качество «антихрупкостью».

Нассим Талеб

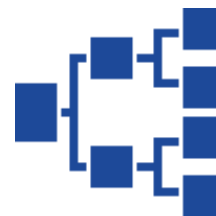
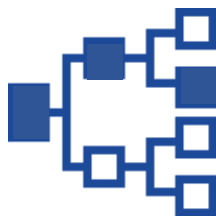
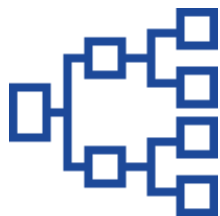




ИЗМЕНЕНИЯ КАК ПЕРЕХОД И ПЕРЕВОД

Изменение – переход из одного состояния в другое

Управление изменениями – перевод объекта изменений в целевое состояние



Текущее состояние

Переходная стадия

Будущее состояние

АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ (Д. КОТТЕР)



МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ADKAR



Awareness

осведомленность о
необходимости
изменений

Desire

желание участвовать
и поддерживать
изменения

Knowledge знания

о том,
как внедрить
изменения

Ability

способность
применить
необходимые навыки
и умения

Reinforcement

закрепление изменений

ИЗМЕНЕНИЕ КАК МАТРИЦА ПРИВЫЧЕК

Хорошо

Сохранить и
усилить

Изобрести и
усовершенствовать

Плохо

Забывать и
оставить

Передумать и
попробовать снова

Старые

Новые

СМЫСЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Концепция Саймона Синека «Золотое кольцо»

Что?

Каждый человек на планете, каждый сотрудник в компании знает, что он делает на 100%

Как?

Некоторые знают, как они это делают, что делают. Они называют это «дифференциация на рынке» или УТП...

Почему?

И лишь единицы чётко объясняют другим и даже себе, ЗАЧЕМ они это делают. Смысл?

В результате, большинство людей и организаций на планете двигаются от внешнего круга к центру – от самых простых и очевидных вещей глубже. Не все добираются до глубины.

Но вдохновляющие лидеры и организации, независимо от отрасли и размера, действуют наоборот: от «Почему?» к «Что?». Изнутри наружу.

Саймон Синека утверждает, что эта концепция объясняет, почему только немногие люди и организации могут вести за собой других: только немногие знают, почему они делают то, что делают. И под «Почему?» не имеется в виду прибыль или деньги. Прибыль или деньги – это всегда результат. Под «Почему?» Саймон Синека понимает то, зачем Ваша организация существует, во что она верит, каковы её ценности?

Саймон Синека утверждает, что для успеха нужно применить 2 фундаментальных принципа:

- 1 Говорить о своём «Почему?», которое может резонировать в тех, с кем Вы общаетесь.
- 2 Говорить не о себе, а о том человеке, к которому Вы обращаетесь. В идеале о его «Почему?»

Платформа для эффективной коммуникации по Саймону Синеке:

«Почему Вы это делаете?»

Что является «Почему?» для тех, с кем вы общаетесь? Насколько Ваши «Почему?» совпадают?



“ People don't buy what you do, they buy why you do it.

— @SimonSinek
Speaking at INBOUND



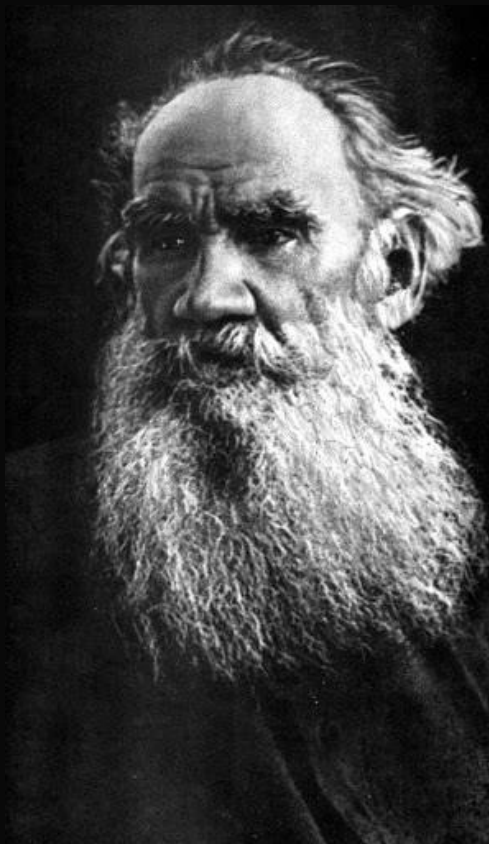
ФОРМУЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Вероятность
изменения

=

$$\frac{\text{Недовольство} \times \text{Образ} \times \text{Концепция}}{\text{Сопrotивление}}$$

- Недовольство наличной ситуацией (проблема, SWOT).
- Образ будущего (Vision, результат).
- Концепция первого шага (SMART).
- Сопrotивление персонала (анализ персонала/ий).



**«Все хотят изменить
мир, но никто не хочет
измениться сам»**

Л.Н. Толстой

«Не сомневайтесь в том, что небольшая группа мыслящих людей, активных граждан, способна изменить мир. Более того, только так всегда и было».



Маргарет Мид, антрополог



ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

При проведении изменений
лидер должен соблюдать ряд условий.



Сохранить / завоевать **доверие** у сотрудников, которым в общей массе не нравятся перемены. Для этого следует наладить эффективную обратную связь и расширить права и возможности персонала.



Быть **честным и открытым**, чтобы избежать распространения панических слухов об изменениях и снизить подозрительность сотрудников.



Поддерживать **обстановку постоянного изменения** и стимулировать у сотрудников готовность к инновациям и изменениям.



Поддерживать **моральный дух** сотрудников.



Повышать **квалификацию** персонала и привлекать таланты.



ПОДРОБНЕЕ
МАРК КУКУШКИН
kukmark@yandex.ru

