

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
----------	---

01 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Глава 1	8
Трансформационное лидерство в новой реальности. Изменение парадигмы компетенций лидера	
Глава 2	22
Мыслим по-новому. Извлекаем скрытые резервы и масштабируемся изнутри	
Глава 3	26
Тренды управления изменениями в цифровой среде	

02 ДЕСЯТЬ СТРАТЕГИЙ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНЦА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Глава 1	40
Вовлекаем команду в стратегирование	
Глава 2	54
Корпоративная культура — драйвер инноваций. Закладываем фундамент совершенствования и развития организации	
Глава 3	64
ИТ как элемент цепочки создания ценности. Видоизменяем операционные модели и обходим ловушки цифровизации	

Глава 4	78
Гибкий организационный дизайн. Убираем лишние звенья в управлении и формируем заряженную кросс-функциональную команду на основе преемственности экспертизы	
Глава 5	96
На волне изменений. Готовим команду к трансформации, повышаем качество и скорость внедрения изменений с помощью динамической аналитики	
Глава 6	114
Цифровой HR. Повышаем продуктивность команд с помощью цифры	
Глава 7	126
Маркетинг для своих. Создаем команду единомышленников для текущих задач и масштабирования проектов	
Глава 8	144
Компетенции и коучинг. Формируем развивающую среду, в которой команда сама себя мотивирует	
Глава 9	166
Профилактика эмоционального выгорания. Развиваем экологичные привычки взаимодействия и превращаем команду в единый здоровый организм	
Глава 10	178
Концепция устойчивого развития и социальная ответственность как часть стратегии. Находим баланс между пользой для общества и интересами организации	

03 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. РАЗВИВАЕМСЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	195
БЛАГОДАРНОСТИ	196

ВВЕДЕНИЕ

Хотите стать лучшей версией себя в области управления и освоить механизмы создания команды, которая будет действовать как единый организм, а ее участники — взаимно дополнять друг друга и встречать любые изменения и инновации с позитивным настроем и энтузиазмом? Мечтаете, чтобы команда сама заботилась о развитии организации, занималась улучшением существующих в ней процессов и работала на результат? Тогда книга «Команда рулит» — то, что вам нужно. Она рассказывает о современной модели лидерства и десяти успешных стратегиях управления изменениями в современном цифровом мире. Применение этих стратегий позволит создать команду единомышленников, которые будут:

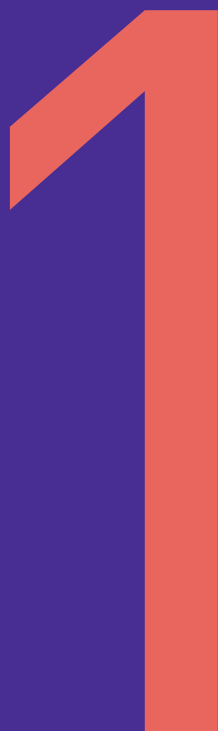
- самостоятельно улучшать и эффективно организовывать процессы;
- предвосхищать ожидания клиентов и оперативно внедрять изменения;
- повышать свою продуктивность с помощью цифровых инструментов, через раскрытие внутреннего потенциала и масштабирование лучших практик;
- работать на максимальный результат, избегая бюрократических процессов и токсичных реакций;
- вкладывать личные ресурсы (силы, время, энергию) в общий результат работы.

Важный фокус книги — практические инструменты вовлечения сотрудников в процесс реализации необходимых изменений через формирование корпоративной культуры инноваций и среды, которая будет не только способствовать самообучению членов команды и развитию у них новых компетенций, но и драйвить их

на улучшение деятельности организации и успешную адаптацию в турбулентной среде посредством генерации новых решений.

Вы держите в руках настольный инструментарий успешного лидера цифровой эпохи, снабженный выдержками из экспертных статей, научных исследований, жизненных историй. Каждая глава содержит реальные кейсы, подкрепленные аналитикой и обратной связью от экспертов, которые дадут вам 80% практических и 20% теоретических знаний, позволяющих выйти на системный уровень управления изменениями и развития организации, команды, себя.

Книга будет полезна и опытным руководителям, желающим отточить свои навыки лидерства в эпоху перемен, и тем, кто только перешел на ступень выше по карьерной лестнице. Также она будет интересна управленцам среднего звена, руководителям бизнес-подразделений и менеджерам по персоналу, стремящимся развить свои навыки в управлении или стать бизнес-партнерами.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ЦИФРОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

Глава 1

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ЛИДЕРА

Неопределенность —
единственная
определенность.

Добро пожаловать в мир стремительных изменений! Термин «стабильность» больше неприменим к управлению организациями. Отныне приоритетные задачи трансформационного лидерства — это постоянный поиск точек роста для раскрытия потенциала организации, усиление продуктивности команды и устойчивость сервиса в период внедрения новых процессов и систем.

Залогом успеха современных организаций становятся оперативное управление изменениями, внедрение инновационных подходов, создание корпоративной культуры, открытой инновациям и цифровым инструментам для повышения продуктивности, трансформация моделей и процессов через вовлечение команды. На первый план выходят клиентоцентричные системы, учитывающие интересы как внешних клиентов (потребителей), так и внутренних (сотрудников, партнеров, всех заинтересованных сторон организации).



СЕРГЕЙ ЧУМАК, международный эксперт по стратегии и трансформации бизнеса, руководитель комитета по стратегии цифровизации Ассоциации практиков цифровизации (АПЦ):

— Цифровая трансформация черпает свое вдохновение в технологиях, но всегда концентрируется на клиенте: создание для него ценности — это творческий эксперимент и инновационный риск. Для стимулирования креативности необходимо актуализировать организационный дизайн.

Основной вызов цифровой трансформации — трансформация культурная. Вопрос, на который у многих пока нет ответа: как сделать из менеджеров мотивированных, творческих, ответственных и успешных предпринимателей?



А что в управлении?

Сегодня изменчивость, динамика и (часто) отсутствие четких ориентиров на рынке — естественные условия существования. Да, можно назвать их суровыми, но они послужили толчком для очередного витка эволюции управленческих моделей.

Когда-то от разделения труда мы перешли к централизованному управлению со строгой иерархией. А сейчас движемся в сторону инновационной культуры в организациях с плоской структурой и минимальным количеством управляющих звеньев, где лидером может быть каждый в зависимости от задачи и проекта, а мотивацию рождают не только кнут и пряник, но и большие вдохновляющие цели, здоровая экологичная кооперация и интеллектуальная конкуренция (рис. 1).

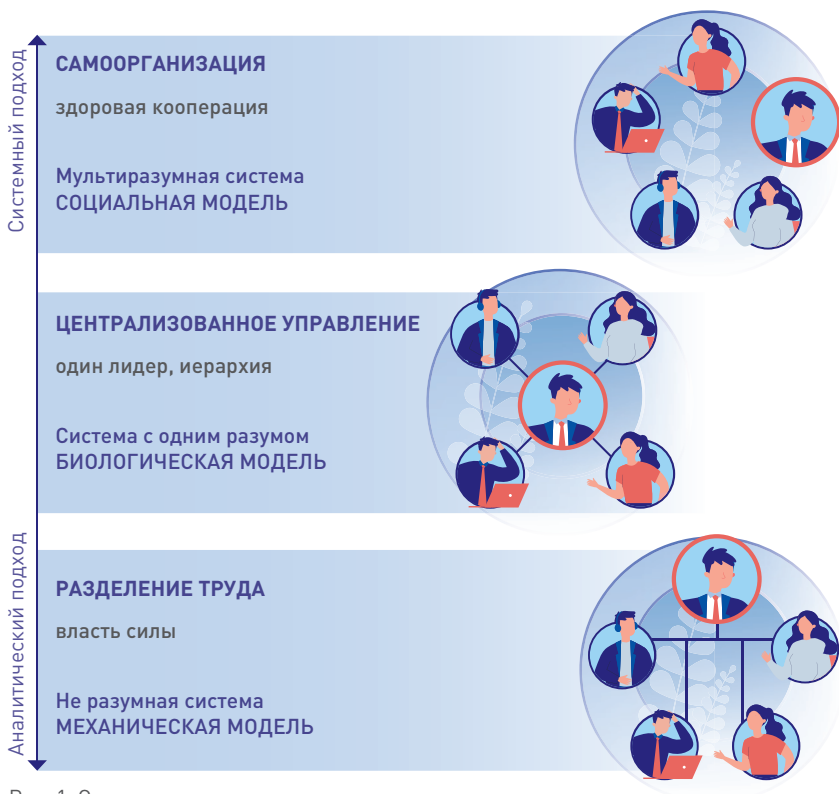


Рис. 1. Эволюция модели лидерства

На первый план выходит поиск точек соприкосновения интересов клиентов, сотрудников, партнеров и всех заинтересованных сторон для создания устойчивой экосистемы организации, а также раскрытие ее потенциала в сочетании с цифровыми инструментами для повышения эффективности взаимодействия. Самая совершенная стратегия терпит неудачу, если не принята командой. В таком случае вместо живого и синхронного процесса внедрения инноваций все превращается в формальное соблюдение протоколов.

Команда, как живой организм, либо адаптируется к изменениям (а в идеале сама их иницирует), либо отторгает их за ненадобностью, сохраняя выгодный в моменте консенсус и статус-кво. Тренд привлечения сотрудников, клиентов и партнеров для разработки и усовершенствования стратегий становится естественной нормой и приводит к ее успешной реализации.

НОВОЕ ВРЕМЯ — НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Парадигма важных лидерских качеств постоянно обновляется и пополняется. Сегодня ключевым становится навык успешного внедрения изменений и моделирования будущего вместе с командой, актуализирующий возникновение трансформационного, или резонансного, лидерства.

Кто такой трансформационный (резонансный) лидер? Это человек, который умеет воодушевлять сотрудников, помогает им делать осознанный выбор и развиваться, опираясь на важные для команды и организации ценности и смыслы. Он задает тон, являет собой пример, стремится к позитивным изменениям, формирует среду для рождения идей, открыт к экспериментам и признает свои ошибки. При этом трансформационное лидерство не отменяет умения управлять, исходя из стратегических приоритетов и качественных данных в режиме реального времени, а также способности «в полете» оперативно трансформировать экосистему организации.

Мечтатель и аналитик, финансист и визионер, предвосхищающий тренды, грамотный управленец и ментор — все эти ролевые модели просто невозможно освоить сразу.

И здесь проявляется сильная сторона эволюции лидерства (рис. 2) — оно становится:

- **многоуровневым** — что означает поэтапное развитие с прохождением нескольких уровней (точек роста), каждый из которых характеризуется раскрытием новых компетенций, ролевых моделей поведения и управленческих возможностей. Присутствует на всех уровнях организационной структуры;
- **командным** — здесь речь идет о совместной работе, отказе от средоточия власти в руках одного и распределении зон ответственности и задач с учетом сильных сторон, а не статуса (должности). Поддерживается кросс-функциональными и проектными командами.

Это позволяет понять, что потенциал заложен в каждом. Вопрос в том, как его реализовать? Какие навыки следует развивать, чтобы стать тем управленцем, который не просто раздает указания, а ведет к совместному устойчивому развитию, помогая преодолевать преграды?



Рис. 2. Сочетание компетенций лидера

ЧЕРТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРА ЭПОХИ ПЕРЕМЕН

1. Экосистемное мышление

Этот навык означает наличие социальной чуткости и умение управлять отношениями на разных уровнях, в том числе на уровне больших систем.

Компания — живой организм, экосистема, каждый из элементов которой (сотрудники, партнеры, заказчики, подрядчики, общество, государство) влияет на траекторию ее движения и качество деятельности (рис. 3).

Чтобы видеть не только точечные сбои, но и картину целиком, необходимо быть наблюдателем, способным взглянуть на ситуацию сверху, умеющим мыслить в перспективе и понимающим, как сочетание разных факторов влияет на результат.

При создании продуктов экосистемный подход становится мощным центром гравитации на рынке, который не только меняет траектории движения конкурентов, но и заставляет их пересматривать свои стратегии.

Приведу несколько ярких примеров экосистем. Сбербанк и «Яндекс» объединяют усилия, чтобы создать больше сервисов, существующих в единой среде, экосистеме. Это становится технологическим прорывом¹.

Генеральный директор банка Kaspi тоже начал строить экосистему. В ней клиенты могут управлять финансами, совершать интернет-покупки, сравнивать цены на конкретные позиции, пользоваться программой лояльности и другими опциями. На первое место компания ставит клиентский опыт продукта, который находит отражение в технологиях: опросили 30 000 потребителей, зафиксировали пожелания, перешли к созданию продукта. Все сервисы взаимосвязаны, поддерживают друг друга и организованы вокруг клиентов

¹ https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309

и партнеров экосистемы. Развивается один — следом развивается и другой².

Экосистема Mail.ru Group — это платежи, единый ID, программы оцифровки офлайна, медиасервисы, игротеки. Все продукты представляют собой единую инфраструктуру, в которой можно найти что угодно³.

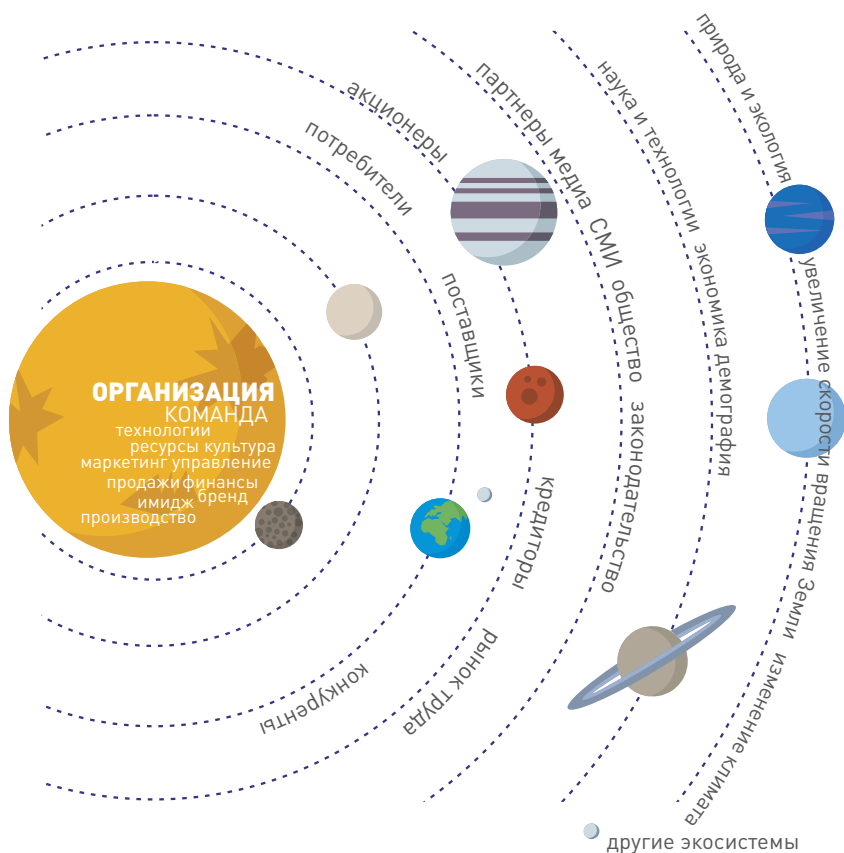


Рис. 3. Экосистема организации

² <https://rb.ru/story/kaspi/>

³ <https://vc.ru/insiddevk/84467-ekosistema-ekosistem-strategiya-mail-ru-group>

2. Заряженность (энергетический потенциал)

Есть такое понятие, как «коэффициент жизненной энергии» (vitality quotient). Его часто соотносят с активностью. Но это вовсе не тождественные явления: активность — внешняя динамика, а VQ — внутренний ресурс, стимулирующий эту динамику.

Заряженность (интенсивность желания жить) помогает лидеру преодолевать сопротивление, дает силы вдохновлять и вовлекать, зажигать сердца людей идеями и целями. Она часто идет рука об руку с харизмой, которая не имеет четкого и единого определения, но включает обаяние, уверенность в себе и силу убеждения, сопутствующие энергетически заряженным лидерам.

Какие лидеры запоминаются лучше всего? Не те, которые не совершали ошибок, а те, которые активно и упорно шли к цели. Такие лидеры передают команде свою «заряженность» и любовь к деятельности организации через ярко выраженные искренние ценности, ролевые модели и процессы, которые транслируют и поддерживают ДНК организации.

Я хорошо помню свою интеграцию на позицию директора по персоналу по России и СНГ в одну из глобальных компаний, которая занималась ресторанной и сервисной деятельностью по всему миру. В соответствии с их планом интеграции я прошла за месяц путь от работника ресторана до управляющего несколькими подразделениями в разных городах.

В мои задачи входило изучить операционный бизнес, познакомиться с командой, сделать аудит HR-процессов и написать HR-стратегию. Обычно новички встречаются и общаются с коллегами в офисных переговорных. Уникальность предложенного мне подхода интеграции заключалась в работе на реальных участках. Такой подход позволил мне узнать мельчайшие нюансы ресторанной деятельности, подружиться с командой, увидеть все точки роста для реализации

политики в области управления персоналом и считать ДНК организации.

В компании существовали и другие процессы, поддерживающие высокий уровень энергии развития и постоянного совершенствования процессов: форум инноваций, обмен практиками, развитие новых видов сервиса. Руководство внедряло все, что делало бизнес лучше.

«Заряженность» в сочетании с умением вдохновить, мотивировать, создать культуру инноваций, механизмы поддержания вовлеченности и драйва в команде, а также со способностью сохранять и восстанавливать ресурсное состояние себя и команды дает очень хорошие результаты.

3. Фокус на культуру единомышленников и экологичную корпоративную среду

Участники команд и кросс-функциональных проектов не только могут, но и должны различаться по возрасту, опыту, навыкам, талантам. Действуя сообща, они дополняют друг друга своими компетенциями и обмениваются энергией, которая, как статическое электричество, имеет свойство накапливаться и электризовать внутренний потенциал организации, повышая ее результативность. В этом и заключается смысл команды. Вместе мы сильнее и создаем новую ценность.

Настрой на конструктив и желание договориться позволяют сотрудникам искать точки соприкосновения, идти на компромиссы и ставить общие цели. Постепенно участники команды начинают смотреть в одну сторону и совершенствовать деятельность организации. Так формируется культура единомышленников, которая не только определяет настроения в команде, ее открытость к инновациям, но и ускоряет и усиливает процессы раскрытия потенциала организации.

Задача лидера — создать почву и необходимые условия для такой кооперации. То есть поставить четкие и ясные задачи

с прозрачным мониторингом, донести до каждого участника процесса понимание роли и связи «действие — результат», наладить прямые коммуникации со всеми звеньями организации и обеспечить возможность быть услышанным, создать единую базу знаний, лучших практик и существующих ресурсов, оптимизировать процессы и избавиться от того, что забирает силы, время и не дает работать продуктивно.

Важную роль играют миссия, смыслы и общие ценности. Истинными амбассадорами становятся лишь те сотрудники, которые знают и разделяют ценности компании. Человек охотнее выполняет те задачи, которые отвечают его жизненным принципам и интересам. Причем не на бумаге, а на деле.

По сути, это уже не только внешний маркетинг, направленный на клиентов, но и внутренний, работающий на команду, — маркетинг для своих. Миссия, цели и ценности, интегрированные в процессы внутри, образуют каркас организации. А культура с ее элементами обеспечивает настраивание в офлайн- и онлайн-пространстве организации, которое поддерживается лидерами.

Когда я работаю с командами над созданием или актуализацией их миссий и ценностей, мы каждый раз начинаем с обсуждения вопросов «Зачем мы это делаем?» и «Что это даст организации?».

Без понимания смыслового значения миссия остается красивым лозунгом. Слова наполняются для команды энергией, только когда люди верят в искренность и ценность происходящего.

Проекты, созданные с целью «наполнения сайта», не работают. Но когда общие смыслы витают в воздухе организации, это считывается и в процессах, и во всех видах взаимодействия членов команды друг с другом и с клиентами.

4. Эмоциональный интеллект

Сегодня лидеру сложно обойтись без развитого эмоционального интеллекта, который включает в себя эмпатию (понимание чувств других людей), осознанность и управление эмоциями (своими и чужими).

Громкие эмоциональные споры, токсичные отношения, неумение давать конструктивную обратную связь и выходить из конфликтных ситуаций, а также неоптимально выстроенные процессы и долгие встречи с большим количеством участников лишают команды сил. Атмосфера, пронизанная негативом, отвлекает внимание сотрудников от выполнения задач, разоружает их. А вот построение позитивных конструктивных коммуникаций, внимание и чуткость к интересам разных задействованных сторон в сочетании с прозрачностью задач, их ценностью для сотрудника и здоровой рабочей атмосферой, наоборот, рожают лояльность, мотивацию и увеличивают продуктивность.

Положительные эмоции настраивают на нужный лад и даже меняют взгляд на происходящее: проблемы воспринимаются как новые задачи, для которых нужно подобрать оптимальные решения. То есть фокус сотрудников смещается с поиска виноватых к поиску вариантов решений. Зачем тратить драгоценное время?

Эмоциональный интеллект способен управлять настроем с пользой для всех заинтересованных сторон, что особенно важно в эпоху экосистем. И речь здесь не о манипуляции, не о превращении в няньку для окружающих, а об экологичном подходе к отношениям и учете того, каковы будут последствия решений для разных стейкхолдеров, без впадения в крайности.

Работая с разными по стилю управленцами, я вижу прямую связь между мышлением лидеров и корпоративной культурой организации.

Чем больше они открыты к восприятию нового, настроены слышать членов команды, хотят узнать, как обстоят дела на самом деле, тем больше среда

восприимчива к инновациям, четче процессы, качественнее результаты и эффективнее взаимодействие.

Такие лидеры управляют отношениями прежде всего «с самим собой», всесторонне развиваются, смотрят на ситуацию шире, взглядом наблюдателя, и не боятся самоиронии, когда пробуют новое. И команда в этих отношениях остается надолго.

Достаточно посмотреть и проанализировать текущее состояние персонала организации — она о многом может сказать.

5. Обучение в течение всей жизни и элементы коучинга в командных отношениях

Принцип «одно образование на всю жизнь», который отлично работал в XX в., больше не актуален. Чтобы успевать адаптироваться к новым вызовам внешней среды, нужно обучаться в течение всей жизни. Эта идеология получила название *lifelong learning*⁴.

Развивать важно не только жесткие навыки (*hard skills*), необходимые для выполнения профессиональных задач, как, например, знание языков для лингвиста или программирование для айтишника, но и гибкие, универсальные навыки (*soft skills*) типа умения работать в команде, планировать и ставить цели, адаптироваться к новым условиям, а также заложенные в нас «надпредметные» метанавыки (*meta skills*): креативность, аутентичность, осознанность своих действий.

И это уже непрерывный процесс, характеризующийся погружением каждого сотрудника в себя, поиском личных смыслов, устранением барьеров, ограничивающих убеждений и усилением потенциала всей команды. Отныне каждый новый вызов открывает ресурс.

Добавим к этому:

- отход от позиции «я все знаю», готовность перенимать опыт и знания любого сотрудника вне зависимости от его статуса;
- отказ от шаблонов — восприятие с открытыми глазами (когда непривычное не считается априори неправильным);

⁴ Lifelong learning (англ.) — непрерывное обучение в течение всей жизни.

- готовность признавать ошибки и совместно работать над их исправлением.

И получим внимательного и разносторонне развитого лидера, к которому прислушиваются как к наставнику.

6. Управление изменениями и внедрение инноваций

Эффективный лидер — предприниматель, расценивающий каждую задачу с точки зрения будущего результата. Причем для него важно не только мышление в перспективе, но и восприятие изменений как неизменного и позитивного фактора роста.

Команда не останется в стороне, если лидер поддерживает культуру инноваций, отвечающую важным принципам организации и людей внутри нее, готов к экспериментам и улучшениям, создает среду для их внедрения. Ключевые понятия здесь — скорость и продуктивность. Лидер должен всегда держать руку на пульсе, помогать быстро внедрять изменения в процессы и операционные модели. Для этого ему важно получать оперативные данные в динамике, которые позволяют взглянуть на картину в целом и принять взвешенное решение здесь и сейчас, — то есть иметь под рукой динамические, живо реагирующие на происходящее вокруг метрики (ключевые показатели эффективности, KPI) и методики тестирования сценариев будущего. К ним мы еще вернемся в следующих главах.

Главное, о чем стоит помнить: когда мы вносим изменения в процессы, возникает дополнительная нагрузка на команду в виде освоения новых технологий и их применения на практике. Важно трансформироваться, одновременно увеличивая продуктивность в целом.

Задача лидера — помочь команде оптимизировать усилия, выстроить движение от смыслов, выбирая приоритетные направления и внедряя цифровые инструменты, которые дадут организации максимальный эффект в моменте.

7. Цифровые навыки и умение работать с данными

Для внедрения инноваций требуется не только открытое мышление, но и новые цифровые компетенции (управление проектами через CRM⁵, работа с облаком, интеллектуальными системами и т. д.). На первый план выходит умение интегрировать (погрузить) экосистему организации в цифровую среду и гибко управлять процессами с помощью высокоточных алгоритмов. Это вопрос оптимизации трудоемких операций и стратегирования: инструменты позволяют создавать цифровых двойников, тестировать сценарии, расставлять приоритеты и управлять в режиме реального времени, опираясь на достоверную аналитику.



СЕРГЕЙ ЧУМАК, международный эксперт по стратегии и трансформации бизнеса, руководитель комитета по стратегии цифровизации АПЦ:

— Еще недавно мы думали, что «цифра» — это некая нарастающая на горизонте вещь, которая пока нас не касается. Но сегодня видим, что каждый бизнес, по сути, должен делать ставку на этот тренд и отвечать на вопрос «Как я могу превратить новые технологии в инструмент создания ценности для клиентов и стоимости для акционеров?». Чтобы начать путь к цифровой трансформации, следует выбрать умеренный охват области быстрых побед и дополнить свои компетенции компетенциями более зрелых партнеров.



Приветствуем вас в мире цифрового управления, где первыми становятся те, кто отличается открытостью новому, организационной гибкостью, готовностью непрерывно развиваться и двигаться вместе с командой, проявляя чуткость восприятия процессов, настроений, инноваций.

⁵ CRM (англ. customer relationship management) — информационная система управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами.

Глава 2

МЫСЛИМ ПО-НОВОМУ. ИЗВЛЕКАЕМ СКРЫТЫЕ РЕЗЕРВЫ И МАСШТАБИРУЕМСЯ ИЗНУТРИ

Мы талантливее,
чем мы думаем.

Непрерывное развитие сотрудников было и остается важным фактором успеха и роста организации. Но мир стал так стремительно меняться, что вынуждает нас ускоряться вместе с ним, уменьшая временной интервал для отклика и адаптации.

На первый план сегодня вышли вопросы оперативной интеграции изменений и устойчивого развития, восприятия трансформации как естественной и неотъемлемой части существования организации.

Перед лидером стоят две ключевые задачи.

- 1. Настройка команды и организации на трансформацию в целях внедрения новых процессов и улучшений.** Для предотвращения возможного сопротивления сотрудников инновациям важно заранее подготовить почву: обозначить цели, донести смысл, продумать мотивацию, вовлечь команду и обеспечить ее необходимыми ресурсами.
- 2. Управление и поддержка изменений (инициативы, ритма, увеличения продуктивности) в процессе внедрения нового.** Какие палки в колесах замедляют движение?
 - Стратегия навязывается сверху (от лидеров) и извне (от консультантов), но отделы и сотрудники не видят ее сильные стороны и не разделяют видение руководства.
 - Отсутствует понятный и наглядный мониторинг результативности внедрения инноваций и объективные метрики или KPI, с помощью которых можно оценить эффективность инноваций.
 - Отсутствует оперативная кооперация и синхронизация между отделами. Каждый новый процесс требует раскочки, на стыках процессов возникают сбои.
 - Сотрудникам не хватает компетенций для внедрения изменений. Обучение недостаточно системное и не дает четкого понимания задач и методов их реализации.

- Традиционный организационный дизайн не поддерживает инновации.
- Дополнительная нагрузка на этапе внедрения нового и неуверенность, которую рождают страх перемен и чувство неопределенности, приводят к сопротивлению со стороны команды.

В то же время важными точками роста, помимо стратегических приоритетов и планирования, становятся выбор наиболее эффективных цифровых инструментов и учет мнений ключевых стейкхолдеров (команды, партнеров, клиентов и пр.) при внедрении изменений. Это позволяет компаниям развиваться и масштабироваться не только путем внешнего расширения (новые офисы, франшизы, лицензии, каналы сбыта), но и через внутреннюю оптимизацию, извлечение скрытых резервов и избавление от неэффективных процессов и всего, что мешает двигаться вперед более экологичным, энергоемким и безопасным способом.

В эпоху цифровизации и быстрых изменений эта концепция инициирует рождение множества трендов управления изменениями.

Глава 3

ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Когда команда —
капитал.

СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПЛАНА ТРАНСФОРМАЦИИ СОВМЕСТНО С КОМАНДОЙ, ОБЪЕДИНЕНИЕ ВОКРУГ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ И СМЫСЛОВ

Экологичный и эффективный способ повысить продуктивность команды в эпоху перемен — вовлечь ее в процессы стратегирования, управления и трансформации.

В компании «Мегафон»⁶ есть своя технологическая «песочница» — площадка для тестирования гипотез и инновационных решений сотрудников (и не только), поддержки пилотов и стартапов. Ее создатели убеждены, что все сотрудники компании — от консультанта до руководителя высшего звена — должны мыслить как предприниматели. Это позволяет каждому лучше понимать долгосрочные последствия своих решений и строить процессы на стыке личных и корпоративных интересов.

Если руководитель оценивает ситуацию глобально, то команда наблюдает ее изнутри. Это значит, что сотрудники в большей степени способны подсветить локальные проблемные участки, представить реалистичную картину происходящего, осознать важные инсайты и предложить неожиданные решения для оптимизации рабочих процессов.

Совместная проработка идей и стратегических подходов открывает путь к росту и развитию с опорой на общие ценности

⁶ <https://sandbox.megafon.ru/>

и смыслы: они вербализуются и превращаются в корпоративные кодексы и ролевые модели, которые можно масштабировать в компании, тем самым раскрывая ее внутренний потенциал и демонстрируя подходы для эффективного взаимодействия.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ДРАЙВЕР ИННОВАЦИЙ

Инновации приходят не только извне. Они рождаются внутри организации, если лидер:

- реализует потенциал команды;
- создает плодотворную почву и условия для инсайтов и внедрения нового;
- коммуницирует с командой и доносит до нее важность, ценность и пользу изменений;
- внедряет системные механизмы сбора и анализа идей.

В условиях саморазвивающейся команды (и плоской структуры управления) формируется нечто вроде коллективного разума: люди заряжаются друг от друга энергией, которая не исчезает в никуда, а накапливается наподобие статического электричества. Из этой энергии впоследствии рождаются самые свежие и прорывные идеи (рис. 4).



Рис. 4. Синергия команды

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИТ КАК АКТИВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ, БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Сегодня инновации часто связаны с автоматизацией и цифровизацией. Управленческие решения успешных компаний в 90% случаев принимаются на основании данных. Такой подход позволяет адаптироваться к происходящим изменениям, не только не приостанавливая, но и увеличивая динамику при внедрении цифровых инструментов.

Все чаще становится нормой использование продвинутой аналитики (advanced analytics) для маркетинговых задач.



ВЕРОНИКА ГИМЕНЕЗ, исполнительный директор АПЦ:

— Технологии поменяли привычный порядок действий маркетологов и управленцев. А пандемия еще и закрепила этот процесс.

Маркетологам больше не нужно спрашивать клиента, чего он хочет. Благодаря поисковым запросам и другим автоматизированным инструментам мы и так знаем, какие товары и услуги он ищет, какую музыку слушает, какие цвета одежды выбирает. Сегодня путем простейших А/В-тестов легко выявить, что пользуется спросом, а что нет. Даже не нужно собирать для этого фокус-группы.

Возможности цифровизации и автоматизации позволяют оценивать спрос на продукт, не дожидаясь его запуска в производство, и на основе полученных данных принимать решение о его дальнейшей судьбе: оставлять концепт как есть или видоизменять с целью повышения его ценности в глазах потребителей и последующей продажи в требуемом объеме.



Успешное внедрение цифровых технологий и инструментов меняет не только систему внутренних коммуникаций, но и саму бизнес-модель. Технологии вплетаются в экосистему организации, рождая новую корпоративную культуру работы с данными.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ

Традиционная архитектура организации эволюционирует в более гибкие, упрощенные или децентрализованные системы. Это связано в первую очередь с тем, что привычные иерархические модели управления с двусторонней связью (сверху вниз, снизу вверх) по скорости внедрения инноваций тяжело конкурируют с плоскими, построенными на самоуправлении и/или кооперации с многонаправленными коммуникациями от каждого к каждому.

Эволюция модели лидерства создает новый формат кросс-функциональных команд, которые наделены полномочиями в продуктовом и проектном управлении с учетом компетенций. Также расширяются возможности для проявления инициативы и принятия решений для самых разных сотрудников и повышается значимость метакомпетенций и внутренних коммуникаций.

Компания воспринимается как живой организм со своим собственным корпоративным ДНК. Она всегда уникальна. Для нее не подходит универсальная модель управления. Подобные процессы наблюдаются во многих российских компаниях.

В Сбербанке практикуют дни самоуправления, когда любой рядовой сотрудник может попробовать себя в роли руководителя⁷. Проактивных сотрудников приглашают с выступлениями на профильных конференциях, внедряются акселераторы инновационных бизнес-идей для сотрудников⁸.

⁷ <https://news.myseldon.com/ru/news/index/261398284>

⁸ <https://sber-up.ru/>

В Ozon дважды в месяц проводится мероприятие в формате «открытый микрофон» — all hands, в рамках которого топ-менеджеры и линейные сотрудники обсуждают новости и идеи, делятся результатами и отвечают на возникающие вопросы⁹. После каждой встречи налажена обратная связь: было ли полезно, понятно, комфортно? Это делается как для повышения эффективности образовательных программ, так и для формирования у команды ответственности за личное и общее развитие¹⁰.

Многие организации внедряют работу в кросс-функциональных проектных командах для усиления внутреннего предпринимательства и пилотирования идей.

УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ И ДИНАМИЧЕСКИЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Предотвращать возможное сопротивление изменениям гораздо эффективнее, чем бороться с ним. Адаптация команды и организации к трансформационным процессам осуществляется путем эволюции управленческих подходов.

Все большую популярность набирает внедрение методик по метрикам эффективности трансформаций, которые включают в себя:

- постановку измеримых и прозрачных целей;
- короткие циклы планирования (спринты) помимо долгосрочных целей (слон съедается по кусочкам);
- межкомандную синхронизацию (подразделения постоянно коммуницируют, они в курсе общих задач и при необходимости могут подхватить их);

⁹ <https://inplace.ru/company/Ozon>

¹⁰ <https://teachbase.ru/learning/cases/kak-obuchayut-v-akademii-klientskogo-servisa-ozon/>

- разностороннюю оценку результатов (членами команды, руководителем, сотрудниками других отделов и другими участниками экосистемы организации);
- транспарантный мониторинг (четко прослеживается связь действия и результата);
- соревновательный элемент, вытекающий из прозрачности мониторинга.

Подходы, которые раньше использовались преимущественно ИТ-компаниями, подтверждают свою эффективность в самых разных сферах. Однако такие организационные модели требуют обновленной аналитики, которая:

- живо откликается на изменения внутри организации и во внешней среде;
- включает в себе приоритетные качественные и количественные показатели в зависимости от текущих задач стейкхолдеров (заинтересованных сторон);
- позволяет оценивать показатели с разных ракурсов — в рамках одного процесса или на пересечении нескольких, с учетом сегментов и приоритетов, с точки зрения самой организации и ее внешних коммуникаций.

Таким образом, динамические метрики эффективности перестраиваются под новые управленческие модели, становясь триггером изменений. Они обращают внимание на требующие переосмысления и оптимизации процессы, раскрывают потенциал и доступные здесь и сейчас приоритетные точки роста.

ЦИФРОВОЙ HR¹¹ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНД В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Раньше под объектом цифровизации в компаниях подразумевались исключительно процессы: настройка коммуникаций, систематизация данных и т. д. Сегодня одним из ее обязательных атрибутов можно считать построение цифровой культуры и цифрового

¹¹ HR (англ. human resources — человеческие ресурсы). Цифровой HR — управление персоналом в цифровой среде.

профиля сотрудника — его обучение актуальным цифровым навыкам, влияющим на эффективность использования технологий и качество работы в целом.

Среди наиболее актуальных компетенций сотрудников с точки зрения работодателей называются обработка и анализ данных, проектирование производственных систем, программирование и разработка приложений.

Цифровая грамотность не только формирует паттерны поведения, необходимые для внедрения изменений, но и помогает решить важную задачу организации — трансформироваться и одновременно наращивать продуктивность.

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ: ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ И СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Сотрудники рассматриваются как ключевая целевая аудитория организации наряду с потенциальными и действующими клиентами. Цель ставится та же: повысить интерес к бренду, усилить вовлеченность и чувство сопричастности.

Основные методы:

- формирование общих ценностей, смыслов и убеждений, рождающих команду единомышленников, которые вовлечены, лояльны и движутся в одном направлении;
- усиление конкурентных преимуществ и привлекательности бренда как работодателя;
- уход от формализма и создание новых удобных способов организации рабочего пространства в офлайн- и онлайн-форматах;
- геймификация процесса обучения и развития — так называемый edutainment: education (обучение) + entertainment (развлечение);