

ДЕФОРМАЦИЯ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Почему получается не то и не так

Андрей Левченко - для ВЖК: С-Пб, 07.10.2020



1. Бизнес-консультант
2. Бизнес-тренер
3. Специалист по внедрению орг.изменений
4. Методолог бизнес-обучения и развития
5. Независимый директор
6. Психотерапевт

Награды и достижения:

2020 – профессиональный директор/независимый директор – сертификат Institute of Directors, London, член Ассоциации независимых директоров

2020 и 2018 – академический директор ПАО «Газпром нефть», автор и ведущий модульных программ для ТОП-менеджмента: «Бакалавр управления. Управление изменениями», «Управление талантами», «Интеграция»;

2019 – приглашённый методолог Корпоративного университета «Самрук Казына»;

2019 - «Золотой тренер управления-2019» - 1е место в 9м открытом международном конкурсе-соревновании тренеров менеджмента «b2b-masters»;

2018 – «Золотой тренер продаж-2018» - 1е место в 8м открытом международном конкурсе-соревновании тренеров продаж «b2b-masters»;

2017 – «бизнес-тренер №1» в номинации «личная эффективность» Всероссийского рейтинга провайдеров корпоративного обучения «Образ» - из 128 бизнес-тренеров России, а также: 5е место в номинации «продажи», 5е место в номинации «ораторское искусство», 10е место в номинации «управленческие навыки»

2016 – независимый директор по продажам и член Совета директоров федеральной сети медицинских центров ГК «Эсперт»;

2014 – официальный тренер коммуникаций и ораторского искусства Дирекции Олимпиады Сочи-2014;

2013 – премия «Хрустальная бомба» «Мастеру возрождения продаж» конкурса «Sales-Bomb», Киев;

2011.09.30 – 1е выступление в качестве бизнес-тренера и сразу – 2е место среди ведущих бизнес-тренеров России: 1е место – Радислав Гандапас, 3е – Игорь Манн, 2е – Андрей Левченко (рейтинг юбилейной конференции «ИнтеллектFest», 30.09-01.10.2011г., компания «ЦБО», г.Екатеринбург).

Зачем это слушать? – чтобы:

1. избежать потери вашей деловой репутации и, возможно, ваших доходов или даже работы и-за того, что какие-то трансформации/изменения оказались вам не под силу
2. получить новые преимущества перед теми, кто не знает этой информации, и не имеет такого опыта, как вы
3. сохранить уже накопленный вами опыт, уважение, доверие, которые к вам испытывают и ваши акционеры или руководители, и ваши коллеги, и ваши подчинённые, и использовать его с более высокой эффективностью
4. преумножить всё важное, что у вас есть: и деньги, и влияние, и хорошие перспективы и в бизнесе, и в жизни

Трансформации будут более успешными,
если они помогут большинству участников

1. ИЗБЕЖАТЬ

2. ПОЛУЧИТЬ

3. СОХРАНИТЬ

4. ПРЕУМНОЖИТЬ

Проверено: использование алгоритма «И.П.С.П.» © Андрей Левченко при планировании изменений/трансформаций и при общении в начале процессов значительно усиливает мотивацию содействовать и вовлечённость.

Вспомните, пожалуйста, свои ощущения,
когда Вы узнали, что в Вашей жизни что-то изменилось:

- **Приятно!** 😊
 - какая первая реакция?
 - а что потом чувствовали?
 - и что хотелось сделать?
- **Неприятно!** ☹️
 - какая первая реакция?
 - а что потом чувствовали?
 - и что хотелось сделать?
- **Непонятно** :?
 - какая первая реакция?
 - а что потом чувствовали?
 - и что хотелось сделать?

Вспомните, пожалуйста, как Вы – руководитель, сказали исполнителям, что в их жизни что-то изменится:

- **Приятно!** 😊
 - какова первая их реакция?
 - а что Вы почувствовали при этом?
 - и что Вам хотелось сделать с ними?
- **Неприятно!** ☹️
 - какова первая их реакция?
 - а что Вы почувствовали при этом?
 - и что Вам хотелось сделать с ними?
- **Непонятно** :?
 - какова первая их реакция?
 - а что Вы почувствовали при этом?
 - и что Вам хотелось сделать с ними?
- **А если бы Вы это сделали по «И.П.С.П», что изменилось бы?**

Какие трансформации/изменения Вы проводите/планируете?

- Как и чего эти трансформации/изменения помогут Вашим партнёрам – сотрудникам – клиентам – всей организации

- Избежать: _____

- Получить: _____

- Сохранить: _____

- Преумножить: _____



BOYD

THE FIGHTER PILOT WHO CHANGED THE ART OF WAR

"Boyd could not be more welcome. . . . It should be required reading for every American citizen."
—WASHINGTON POST BOOK WORLD



Эффективный алгоритм изменений («петля Джона Бойда»)

O.bserve

O.rient

D.ecide

A.ct

Н.аблюдай

О.риентируйся

Р.ешай

Д.ействуй

Неэффективный алгоритм изменений:



D.ecide – решили

A.ct – сделали

O.bserve – и наблюдаем...

DAO “O.O.D.A”

- O.bserve
- O.rient
- D.ecide
- A.ct
- Принцип управляемых адаптивных эффективных изменений
- D.ecide – решай
- A.ct – действуй
- O.bserve – наблюдай/ориентируйся
- «Ментовский принцип»: «Сначала ворвёмся – потом разберёмся!»

12 основных причин деформации трансформаций:

1. Нет О.О.Д.А и И.П.С.П. – есть спешка-форсаж-давление, а также, декларации и лозунги, необходимые и понятные только инициаторам изменений/трансформации
2. У большинства участников нет мотива поддержать изменения
3. Нет осознания реальности потребности в изменениях: «Всё и так хорошо – чего вы ещё хотите?! Что я делаю не так? – вы мной недовольны? – КПЭ выполняю? – не мешайте работать!»
4. Нет необходимых открытых отношений и «обратной связи» => сокрытие конфликтов и проблем => не знаем факты и реальность => изменения неуправляемы и неэффективны
5. Нет умения работать с конфликтами: профилактика – урегулирование – анализ – профилактика // методика «К=К=>П=>П»
6. Не развиты (критически!) навыки «общения и отношения»

12 основных причин деформации трансформаций:

7. Нет идеологии адаптивного внедрения изменений и нет методологии, создающей: **Awareness** - признание и осознание status quo, **Desire** - желание и потребность, **Knowledge** - знание и умение, **Ability** - способность и возможность, (*Readiness – готовность*), **Reinforcement** - усиление и укрепление

8. Несоответствующая культура:

- не «эффективный = свой», а «свой = эффективный»
- «свой – чужой» / «мы – они» / «наши – немцы»

9. Нет признания важности и начала HR-процессов и T&D до начала трансформации/внедрения изменений

10. Недостаточный уровень менеджмента в организации: внедрение изменений нерационально эмоционально

12 основных причин деформации трансформаций:

11. Нет реалистичной карты проекта трансформации/внедрения изменений, а должны быть пересмотрены/адаптированы:

- «карты процессов»
- «реестры рисков»
- «дерево КПЭ»
- «карта/матрица стейкхолдеров» и план коммуникаций со стейкхолдерами
- «план-карта ресурсов» (высвобождение ресурсов: времени-сил-людей-денег для этого проекта)
- «матрица им.Гагарина» 😊
- прочее

12 основных причин деформации трансформаций:

12. Нет продуктивного взаимодействия «лидера» и «команды» - видения и планирования: «лидеры – поджигатели» и «менеджеры – пожарные»

Проект: повышение NPS и
доходности сервиса
44.000 квартир
(строительная
корпорация)

Проблема: резкий натиск
на жильцов

(«О.О.Д.А.» + «И.П.С.П.»)



Проект: внедрение
новой системы
продаж-b2b (телеком)

Проблема: сепаратизм
регионов

(«И.П.С.П.» + «Х-Н-З-Г»)



Какие люди участвуют в Ваших трансформациях/изменениях?

- Те, кто участвует, относятся к группе:
- «Хочу»: _____
- «Не могу без»:

- «Знаю»: _____
- «Готов!»: _____
- А к какой группе относитесь Вы?...



Проект: повышение
NPS и выручки
розничной сети банка
(80 отделений)

Проблема:
корпоративная
культура «свой =
эффективный» и
неготовность
команды («Х-Н-З-Г»)





Проект: повышение
прибыльности
строительства и
управления
коммерческой
недвижимостью
(строительный холдинг)

Проблема: «карта бизнес-
процессов и кросс-
функциональных
процессов»

(«К=К=>П=>П» +
«И.П.С.П.» + «Х-Н-З-Г.»)



Проект: интеграция
нескольких НПЗ
(нефтяная компания)

Проблема: разность
позиций, ожиданий,
культур, навыков,
«психологий»
(«И.П.С.П.»)

12 шагов ко взаимовыгодной трансформации «План И.П.С.П.»

№1 – План показывает, как трансформация помогает избежать конкретных угроз всем группам стейкхолдеров, а именно:

1. акционерам
2. потребителям
3. государству, конкретному городу-региону, обществу, отдельным сообществам («зелёным» и др.)
4. организации, в целом
5. ТОП-менеджменту
6. среднему звену управления
7. непосредственным исполнителям

12 шагов ко взаимовыгодной трансформации «План И.П.С.П.»

2. План известен всем и каждому (иначе, домыслы – слухи – сплетни – бесконечные согласования – конфликты - ...)

3. План даёт понять: это не «волна» - это «ледник»

4. План имеет чёткие конкретные понятные показатели: цели-задачи-сроки-КПЭ и проч.:

А) для всех групп стейкхолдеров – в общем

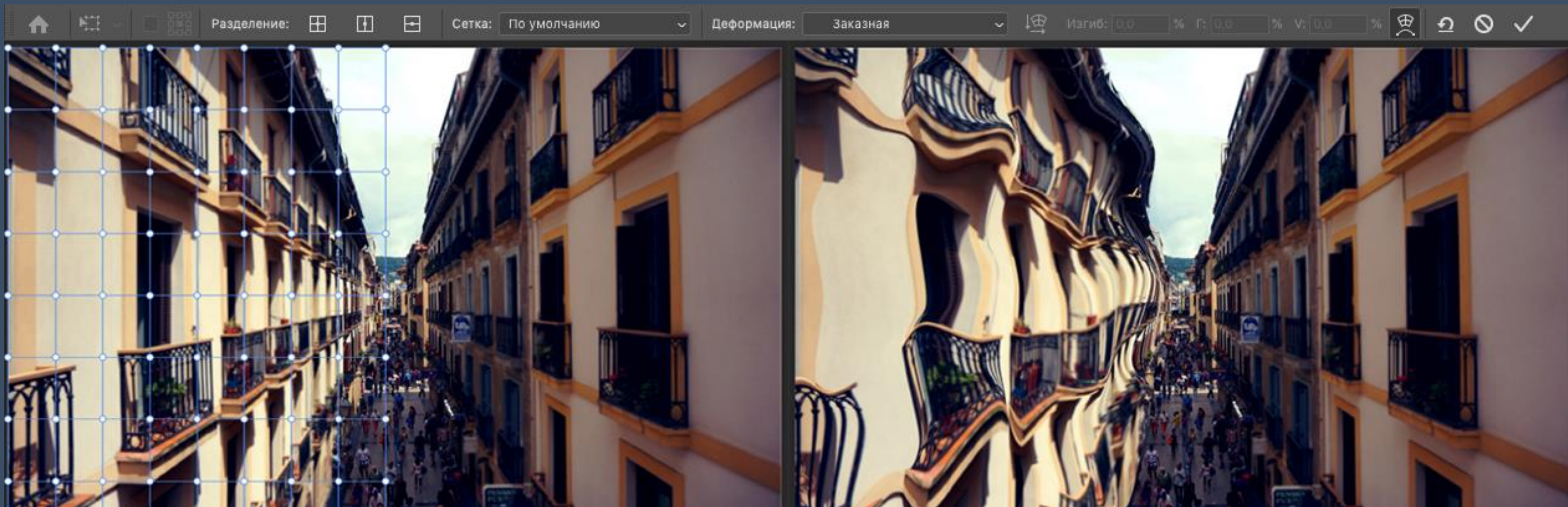
Б) для каждой группы стейкхолдеров – детально

5. План понятен МНЕ (всем группам стейкхолдеров) = со мной обсудили и меня спросили

6. План ведёт меня к моим целям личным и профессиональным

12 шагов ко взаимовыгодной трансформации «План И.П.С.П.»

7. План содержит важные мне сроки: я знаю, когда кончится/должно кончиться неприятное и начнётся приятное
8. План содержит последовательность – алгоритм моих действий
9. План исполним: я знаю, что смогу это сделать, хотя, с усилием
10. План безопасен: я знаю, кого спросить, «если что»
11. План безопасен: я знаю, что если я вначале ошибусь, меня не накажут, а научат
12. Теперь я точно понял п.3: это – не «волна», а «ледник», и трансформация не остановится = или я с ними – или они без меня



ТРАНСФОРМАЦИИ БЕЗ ДЕФОРМАЦИИ

ЭТО ВОЗМОЖНО, ЕСЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО

Андрей Левченко - для HRExpO 29.09.2020

Успеха и удачи Вам!

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ:

методология

консалтинг

тренинг

внедрение

сопровождение

Андрей ЛЕВЧЕНКО

www.andreylevchenko.com

hello@andreylevchenko.com

+79169766506

