

БИЗНЕС-АНАЛИТИК

РУКОВОДИТЕЛЬ

КОУЧ

ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ

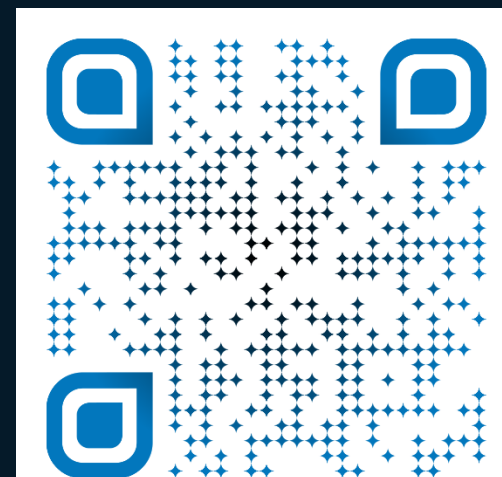
СПИКЕР

ТРЕНЕР

ОРГАНИЗАТОР

# ПОЧЕМУ ЛУЧШИЕ КОНЦЕПТЫ НЕ РАБОТАЮТ НА ПРАКТИКЕ

## И КАК ЗАСТАВИТЬ ИХ РАБОТАТЬ



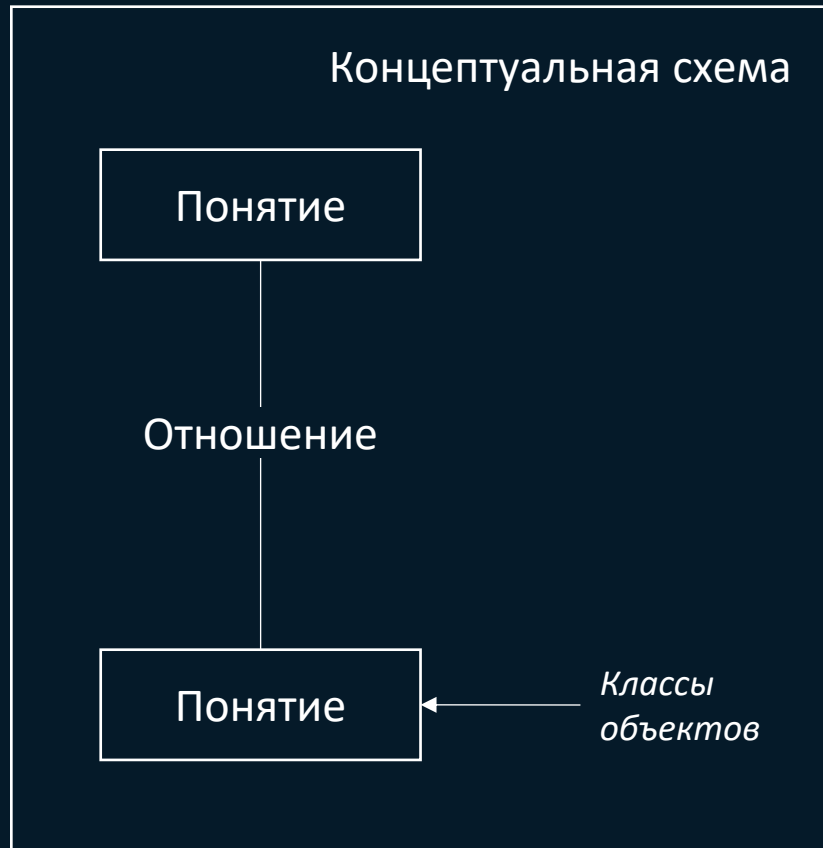
Наталья Семенова  
CEO, Smart Effect

[t.me/SmartSpeaker\\_public](https://t.me/SmartSpeaker_public)

# КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ И GAME CHANGERS



# НЕМНОГО ТЕОРИИ



- 7 СОЗДАНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ
- 6 СОЗДАНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ ПО СЛОЖНЫМ ВОПРОСАМ
- 5 СОЗДАНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ
- 4 УПРОЩЕНИЕ СЛОЖНОСТИ
- 3 ПРИМЕНЕНИЕ СЛОЖНЫХ КОНЦЕПЦИЙ
- 2 РАСПОЗНАВАНИЕ МОДЕЛЕЙ
- 1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БАЗОВЫХ ПРАВИЛ
- 0 НЕИСПОЛЬЗОВАНИЕ АБСТРАКТНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

По материалам SLG

# WATERFALL VS AGILE



VS





# ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ И АНТИХРУПКОСТЬ



# VUCA / BANI / SHIVA

Холодная война

**VUCA**

С 1980-х годов

Мир стал  
непредсказуемым

Изменения климата,  
Трампа, Брекзита, Covid

**BANI**

С 2020 года

Риски нарастают  
и реализуются

Изменения мирового порядка

**SHIVA**

С 2022 года

Крушение старого  
и зарождение нового мира

**V** Volatility / Изменчивость

**U** Uncertainty / Непредсказуемость

**C** Complexity / Сложность

**A** Ambiguity / Неоднозначность

**B** Brittle / Хрупкий

**A** Anxious / Тревожный

**N** Nonlinear / Нелинейный

**I** Incomprehensible / Непостижимый

**S** Split / Расщепленный

**H** Horrible / Ужасный

**I** Inconceivable / Невообразимый

**V** Vicious / Беспощадный

**A** Arising / Возрождающийся



**НЕЗНАНИЕ ЗАКОНА  
НЕ ОСВОБОЖДАЕТ  
ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ**



# КЕЙС: РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ

## S

### SITUATION

- Весна 2022
- Переход 30+ senior/lead аналитиков из западных компаний в Российский стартап
- Заказчик – банк и топ-3 в РФ
- План: до 500 чел. за 1 год (80 аналитиков) и далее рост
- Меня – на позицию руководителя отдела анализа
- Я знаю много моделей и концептов, умею их адаптировать

## T

### TASK

- Обеспечить проект аналитиками с должной экспертизой
- Разработать и внедрить проектные практики
- Обеспечить макс. эффективность, вовлеченность и проф. лояльность
- Повысить уровень бизнес-культуры и культуры разработки
- Распоряжение от Заказчика: формализовать и утвердить методологию разработки

## A

### ACTIVITIES

- Выстраивание поддерживающих процессов и практик
- Выстраивание проектных процессов и практик
- ✓ Добиться переноса ответственности за разработку на себя
- ✓ Разработать свое видение
- ✓ Согласовать с заинтересованными лицами у себя и реально ЗЛ у заказчика
- Согласовать с формально ЗЛ...

## R

### RESULT

- Достижение проектных целей и задач
- Профессионально-мотивирующая среда
- 10 месяцев согласования
- Переход ответственности к Заказчику
- Откат к принятому у Заказчика бюрократическому процессу

# ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ?

и были ли шансы?

НАЙТИ ВИНОВАТЫХ

LESSONS LEARNT

# ЗРЕЛОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ

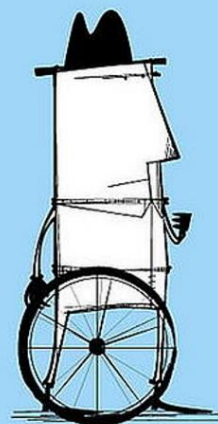


РЕГЛАМЕНТИРОВАННОСТЬ

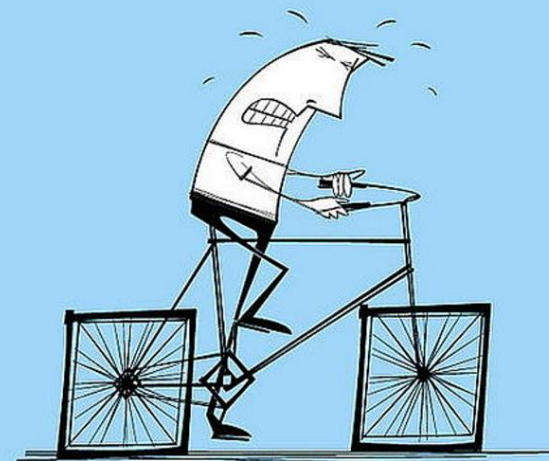
ПОВТОРЯЕМОСТЬ

ХАОТИЧНОСТЬ

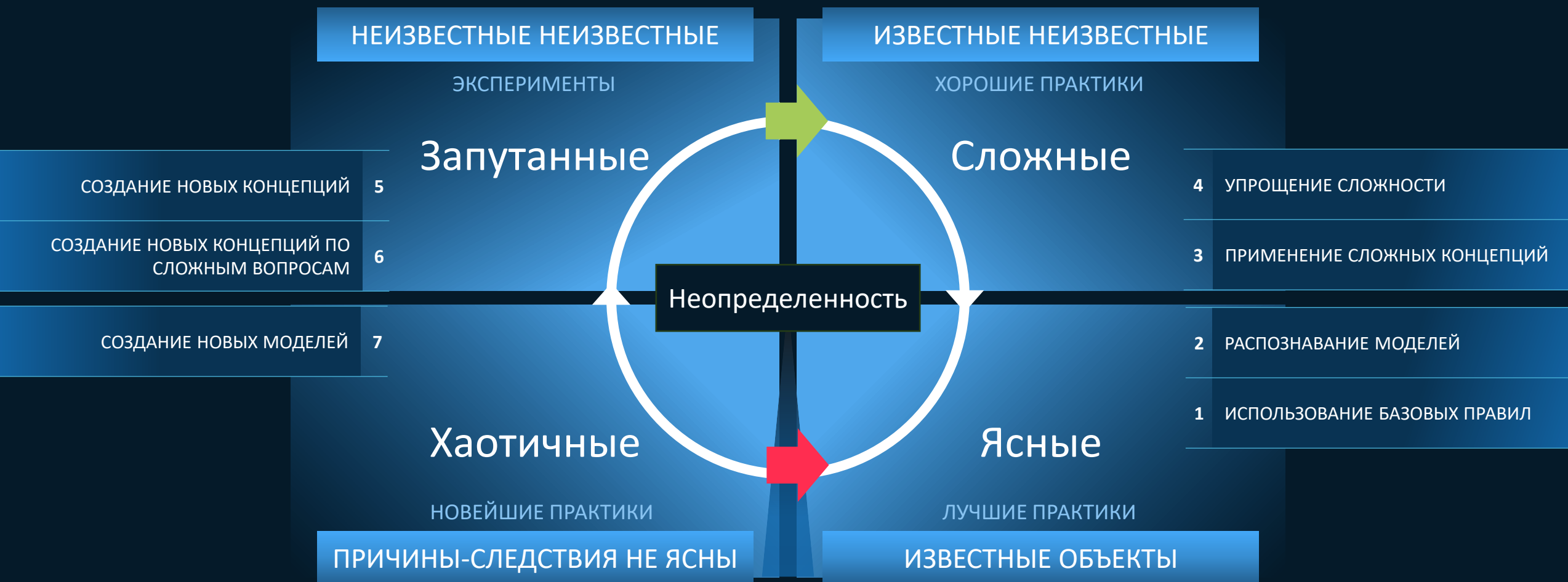
*ERRR...*






*CAN'T STOP.  
TOO BUSY!!*



# КЕНЕВИН ФРЕЙМВОРК



# СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Парадигма	Мышление человека	Культура организации	Пример
 Эволюционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутренняя целостность</li> <li>Автономность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самоуправление</li> <li>Свобода и ответственность каждого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бирюзовые организации</li> </ul>
Плюралистическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чувства, справедливость, равенство, великодушие</li> <li>Интеграция эго с миром</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пирамидальная структура</li> <li>Мотивация через полномочия вниз. Лидер - помощник</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профсоюзы</li> <li>Организации на основе культуры</li> </ul>
 Достиженческая	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективность</li> <li>Обогнать, преуспеть</li> <li>Социальная успешность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели, прибыль и рост</li> <li>Победить конкурентов</li> <li>Инновации, Рациональность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совр. междунар. компании</li> <li>Корпорации</li> </ul>
Конформистская	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принадлежность к группе</li> <li>Порядок, предсказуемость</li> <li>Правильно / не правильно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формальная орг. пирамида</li> <li>Контроль сверху вниз</li> <li>Бюрократия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Церковь, Армия</li> <li>Школа</li> <li>Министерства</li> </ul>
 Импульсивная	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мир – опасен</li> <li>Сила решает</li> <li>Черно-белое восприятие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Власть вождя</li> <li>Проявление силы</li> <li>Контроль через страх</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мафия</li> <li>Уличные банды</li> <li>Тюрьмы</li> </ul>

По материалам Ф. Лалу «Открывая организации будущего»



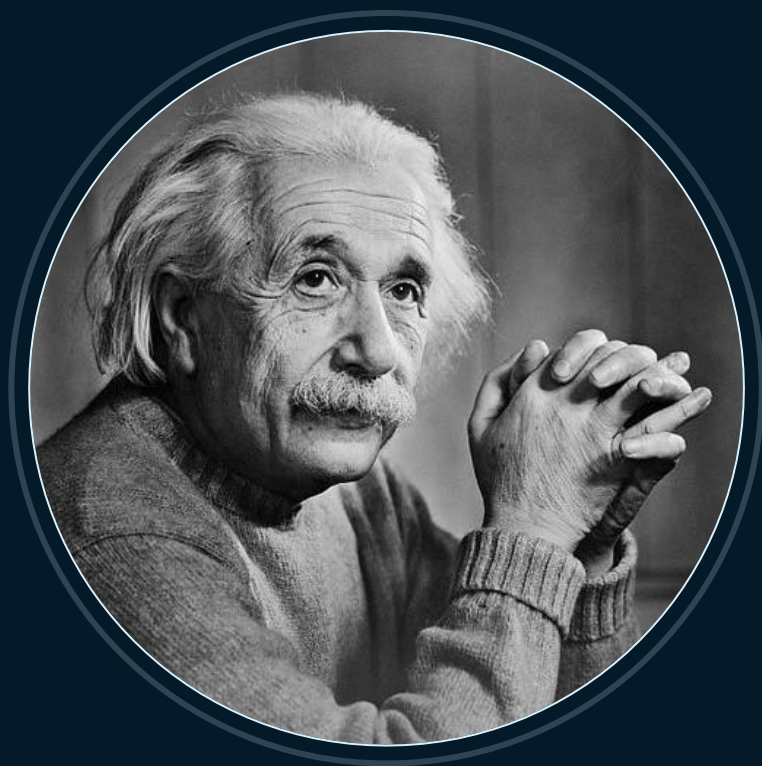
## РУССКАЯ МОДЕЛЬ



## ЗАПАДНАЯ МОДЕЛЬ

Жесткая вертикаль, управление сверху вниз	СТРУКТУРА ВЛАСТИ	Децентрализация, автономия подразделений
Интуитивное, ситуативное, 'по воле начальства'	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	Аналитическое, data-driven, регламентированное
Авторитарный, принимает решения единолично	РОЛЬ ЛИДЕРА	Servant leader. Децентрализация власти
Ответственность размыта, виноватых ищут внизу	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Четкое разграничение зон ответственности
Личные договоренности важнее регламентов	ОТН-ИЕ К ПРАВИЛАМ	Четкое следование законам и процедурам
Неофициальные связи важнее договоренностей	КОММУНИКАЦИЯ	Формализованная, документированная
Личности, харизма, страх или преданность	МОТИВАЦИЯ	KPI, прозрачные бонусы, карьерные перспективы
Реактивные, при необходимости	ИННОВАЦИИ	Проактивные, ориентированы на исследования
Краткосрочное, ситуативное, 'пожаротушение'	СТРАТ. ПЛАН-ИЕ	Долгосрочное, системное, на анализе трендов
Жесткий контроль сверху	КОНТРОЛЬ	Делегирование, доверие к системе и процессам
Основной режим работы	КРИЗИСНОЕ УПР-ИЕ	Планирование рисков и их минимизация заранее
Лояльность и связи важнее эффективности	КОРП. КУЛЬТУРА	Профессионализм и результат выше личных связей

## СМЕНА УРОВНЯ



“

Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла.

Нужно стать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень

Альберт Эйнштейн



# НЕЗНАНИЕ ЗАКОНОВ НЕ ОСВОБОЖДАЕТ ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ

## ПРИМЕНЕННЫЕ МОДЕЛИ

мотивации  
лидерства  
удержания  
найма  
проф. развития  
управления людьми  
коммуникаций  
управления конфликтами  
разработки ПО  
проектного управления  
управления продуктами  
планирования  
мониторинга  
контроля

## НЕУЧТЕННЫЕ МОДЕЛИ

Зрелость бизнес-процессов

Российская модель управления

Красный уровень культуры

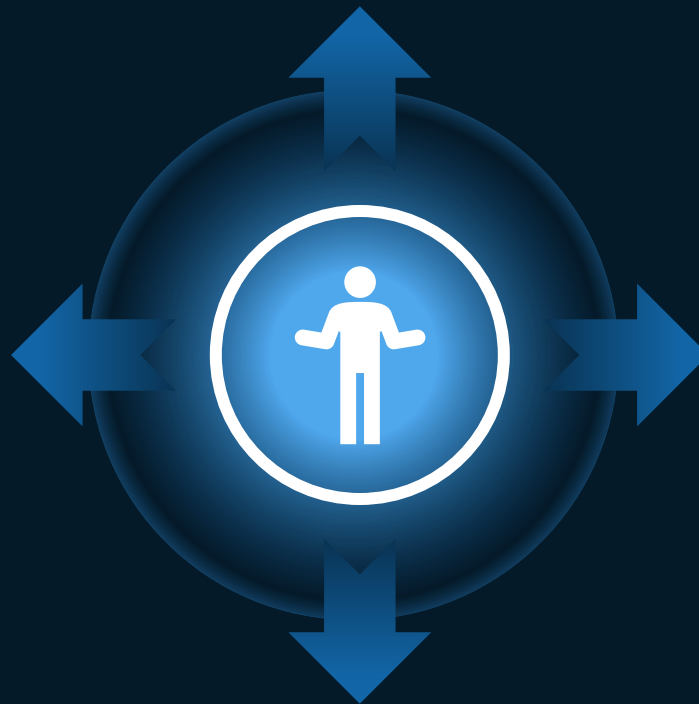
Сложность системы

# СМЕНА НАПРАВЛЕНИЯ ВЗГЛЯДА

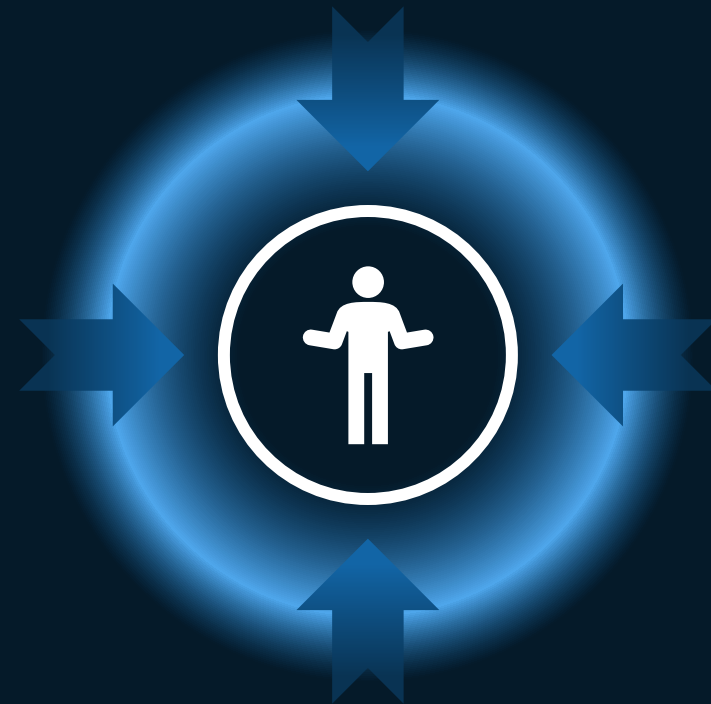
INSIDE



INSIDE OUT

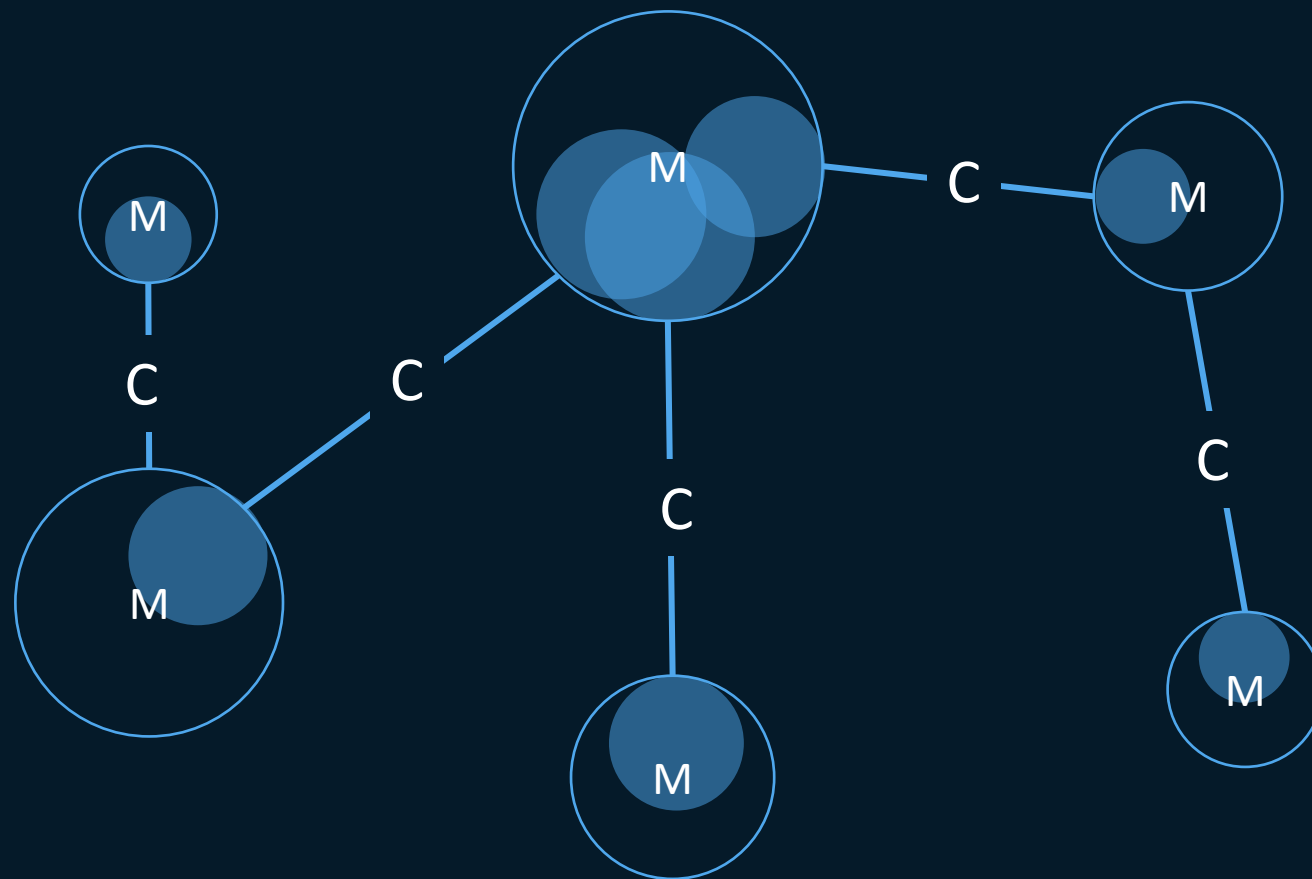
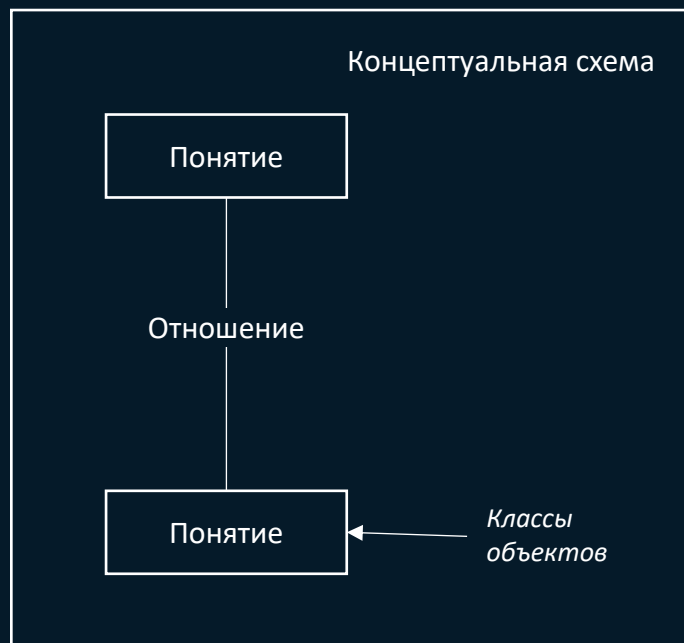


OUTSIDE IN



# КАК СОЗДАВАТЬ РАБОТАЮЩИЕ КОНЦЕПТЫ

- М - Множества (концепты)
- С - Связи



# ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. [Концептуальное мышление - драйвер развития и преодоления непреодолимого](#)
2. [Концептуальное мышление зачем оно вам, есть ли оно у вас, и как его прокачать](#)
3. [Рoadmap развития мышления аналитика](#)
4. [Реальная эффективность. И как подняться на новый уровень](#)
5. [Делегирование как инструмент лидерства, эффективности, мотивации и профессионального развития](#)
6. [Ф. Лалу. Открывая организации будущего](#)
7. [А. Прохоров. Русская модель управления](#)
8. [А. Теслинов. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем](#)

Промо на курсы и коучинг: -30% **BIAS**  
[www.smart-effect.ru](http://www.smart-effect.ru)



Наталья Семенова,  
CEO Smart Effect

Коучинг IT-  
специалистов

Выступления на  
IT-конференциях

