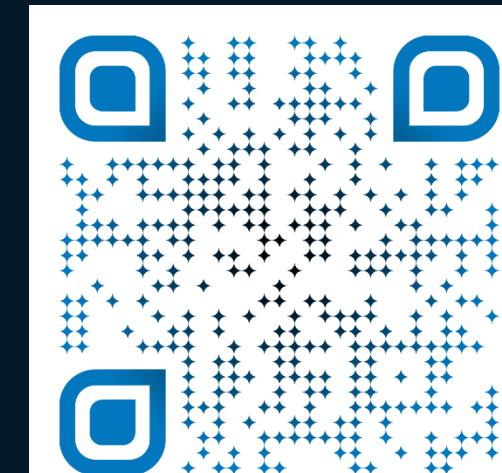


**БИЗНЕС-АНАЛИТИК****РУКОВОДИТЕЛЬ****КОУЧ****ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ****СПИКЕР****ТРЕНАР****ОРГАНИЗАТОР**

# ПОЧЕМУ ЛУЧШИЕ КОНЦЕПТЫ НЕ РАБОТАЮТ НА ПРАКТИКЕ

## И КАК ЗАСТАВИТЬ ИХ РАБОТАТЬ

**smart  
effect**

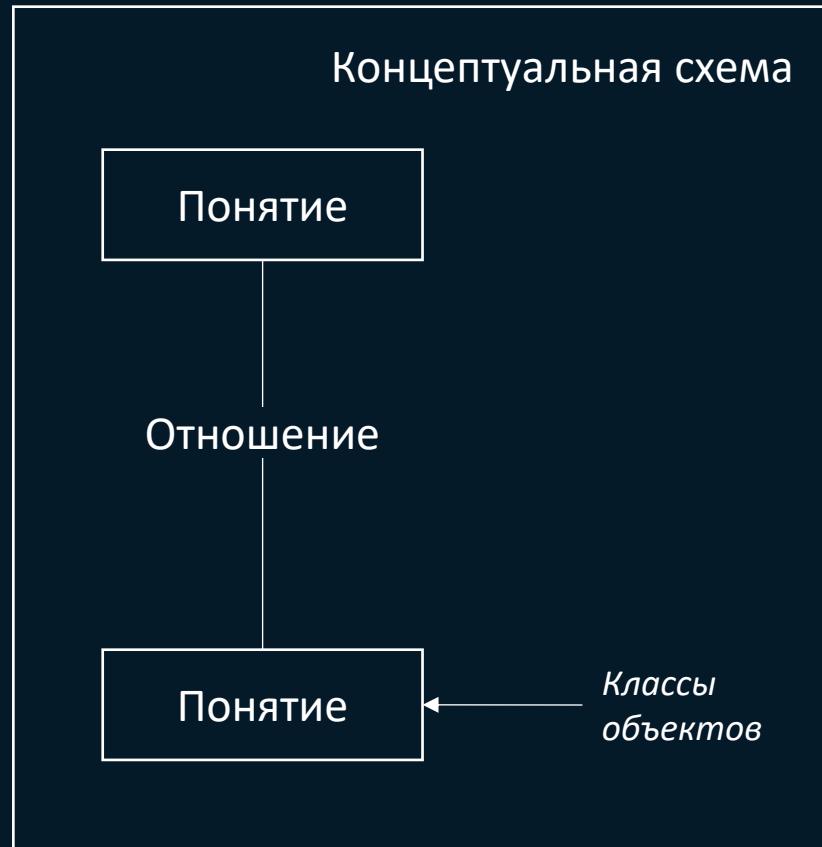
Наталья Семенова  
CEO, Smart Effect

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

# КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ И GAME CHANGERS



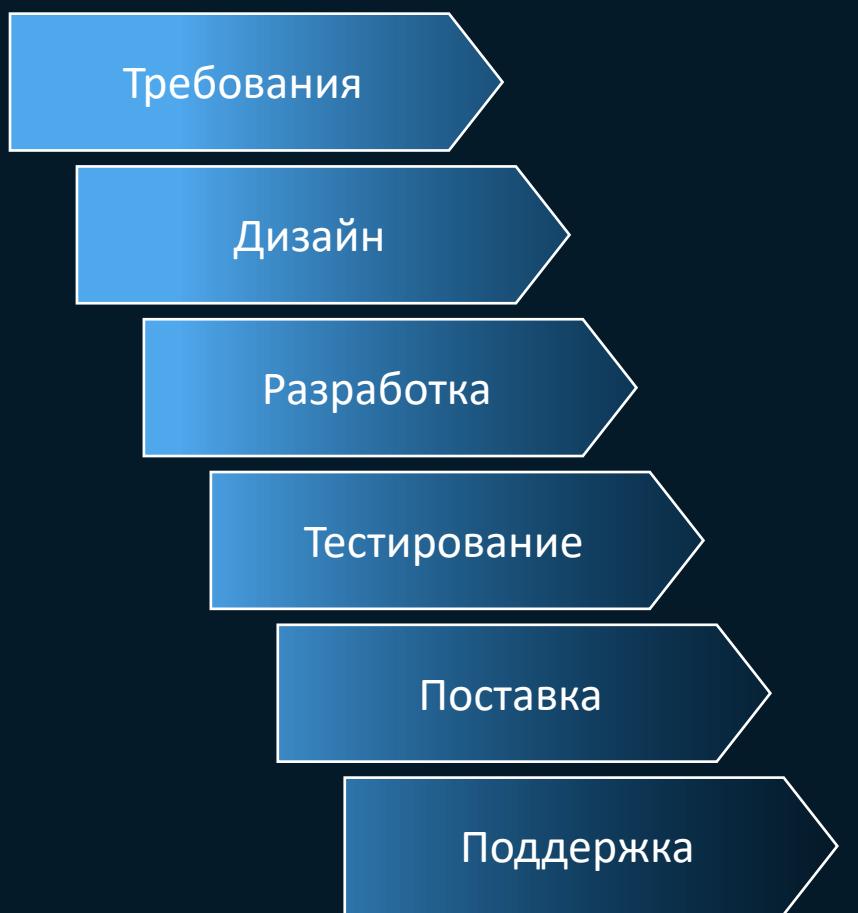
# НЕМНОГО ТЕОРИИ



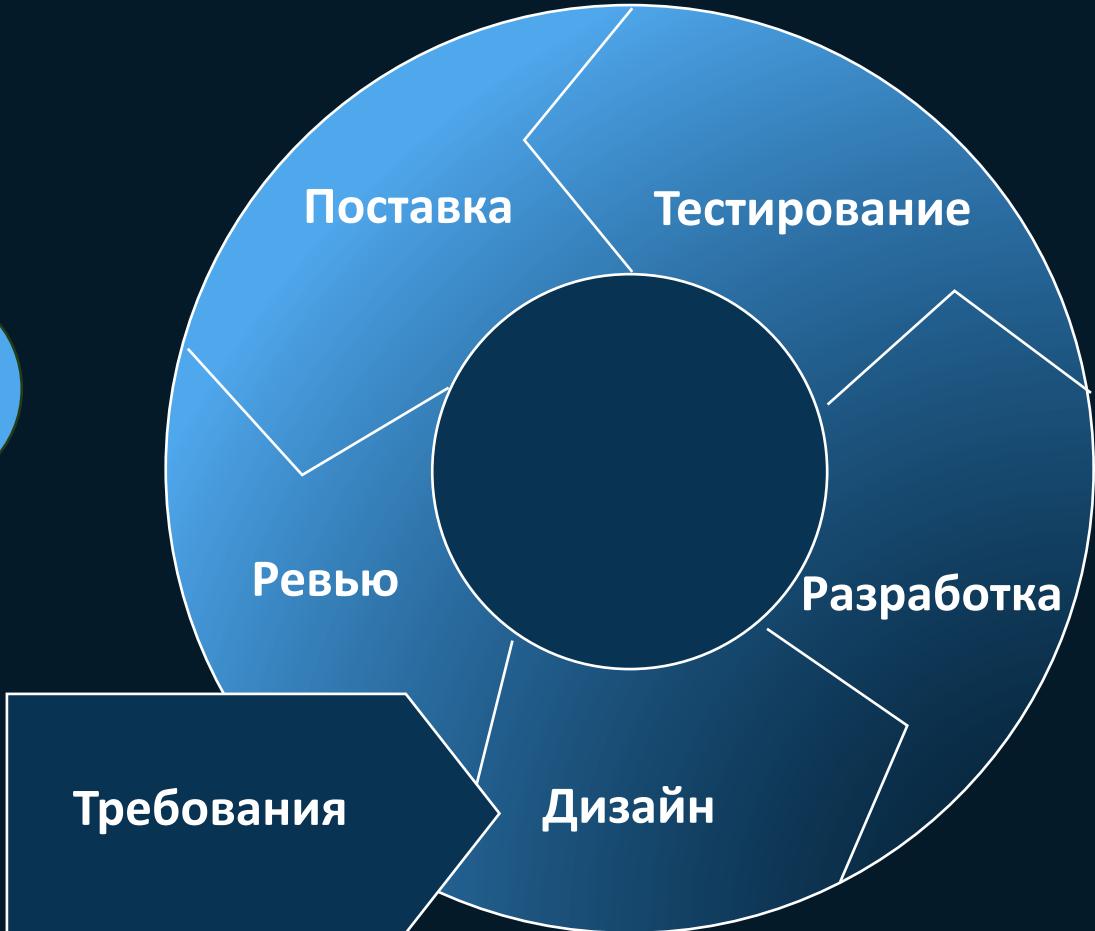
- 7 СОЗДАНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ
- 6 СОЗДАНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ ПО СЛОЖНЫМ ВОПРОСАМ
- 5 СОЗДАНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ
- 4 УПРОЩЕНИЕ СЛОЖНОСТИ
- 3 ПРИМЕНЕНИЕ СЛОЖНЫХ КОНЦЕПЦИЙ
- 2 РАСПОЗНАВАНИЕ МОДЕЛЕЙ
- 1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БАЗОВЫХ ПРАВИЛ
- 0 НЕИСПОЛЬЗОВАНИЕ АБСТРАКТНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

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,  
Трамп, Brexit, 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

**B** Brittle / Хрупкий

**S** Split / Расщепленный

**U** Uncertainty / Непредсказуемость

**A** Anxious / Тревожный

**H** Horrible / Ужасный

**C** Complexity / Сложность

**N** Nonlinear / Нелинейный

**I** Inconceivable / Невообразимый

**A** Ambiguity / Неоднозначность

**I** Incomprehensible / Непостижимый

**V** Vicious / Бесpoщадный

**A** Arising / Возрождающийся

НЕЗНАНИЕ ЗАКОНА  
НЕ ОСВОБОЖДАЕТ  
ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ

# КЕЙС: РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ

SITUATION	TASK	ACTIVITIES	RESULT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Весна 2022</li><li>• Переход 30+ senior/lead аналитиков из западных компаний в Российский стартап</li><li>• Заказчик – банк и топ-3 в РФ</li><li>• План: до 500 чел. за 1 год (80 аналитиков) и далее рост</li><li>• Меня – на позицию руководителя отдела анализа</li><li>• Я знаю много моделей и концептов, умею их адаптировать</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечить проект аналитиками с должной экспертизой</li><li>• Разработать и внедрить проектные практики</li><li>• Обеспечить макс. эффективность, вовлеченность и проф. лояльность</li><li>• Повысить уровень бизнес-культуры и культуры разработки</li><li>• Распоряжение от Заказчика: формализовать и утвердить методологию разработки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выстраивание поддерживающих процессов и практик</li><li>• Выстраивание проектных процессов и практик</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Добиться переноса ответственности за разработку на себя</li><li>✓ Разработать свое видение</li><li>✓ Согласовать с заинтересованными лицами у себя и реально ЗЛ у заказчика</li><li>• Согласовать с формально ЗЛ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Достижение проектных целей и задач</li><li>• Профессионально-мотивирующая среда</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• 10 месяцев согласования</li><li>• Переход ответственности к Заказчику</li><li>• Откат к принятому у Заказчика бюрократическому процессу</li></ul>

# ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ?

и были ли шансы?

НАЙТИ ВИНОВАТЫХ

LESSONS LEARNT

# ЗРЕЛОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ



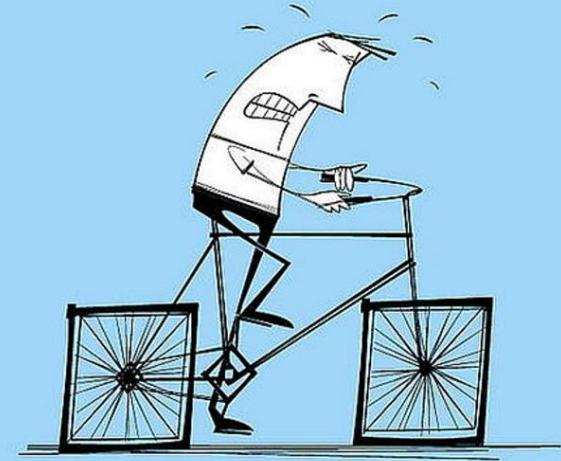
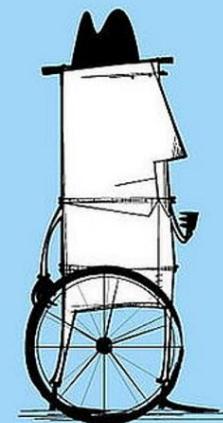
РЕГЛАМЕНТИРОВАННОСТЬ

ПОВТОРЯЕМОСТЬ

ХАОСТИЧНОСТЬ

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

Жесткая вертикаль, управление сверху вниз

Интуитивное, ситуативное, 'по воле начальства'

Авторитарный, принимает решения единолично

Ответственность размыта, виноватых ищут внизу

Личные договоренности важнее регламентов

Неофициальные связи важнее договоренностей

Личности, харизма, страх или преданность

Реактивные, при необходимости

Краткосрочное, ситуативное, 'пожаротушение'

Жесткий контроль сверху

Основной режим работы

Лояльность и связи важнее эффективности

## СТРУКТУРА ВЛАСТИ

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

## РОЛЬ ЛИДЕРА

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## ОТНОШЕНИЕ К ПРАВИЛАМ

## КОММУНИКАЦИЯ

## МОТИВАЦИЯ

## ИННОВАЦИИ

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## КОНТРОЛЬ

## КРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

## ЗАПАДНАЯ МОДЕЛЬ

Децентрализация, автономия подразделений

Аналитическое, data-driven, регламентированное

Servant leader. Децентрализация власти

Четкое разграничение зон ответственности

Четкое следование законам и процедурам

Формализованная, документированная

KPI, прозрачные бонусы, карьерные перспективы

Проактивные, ориентированы на исследования

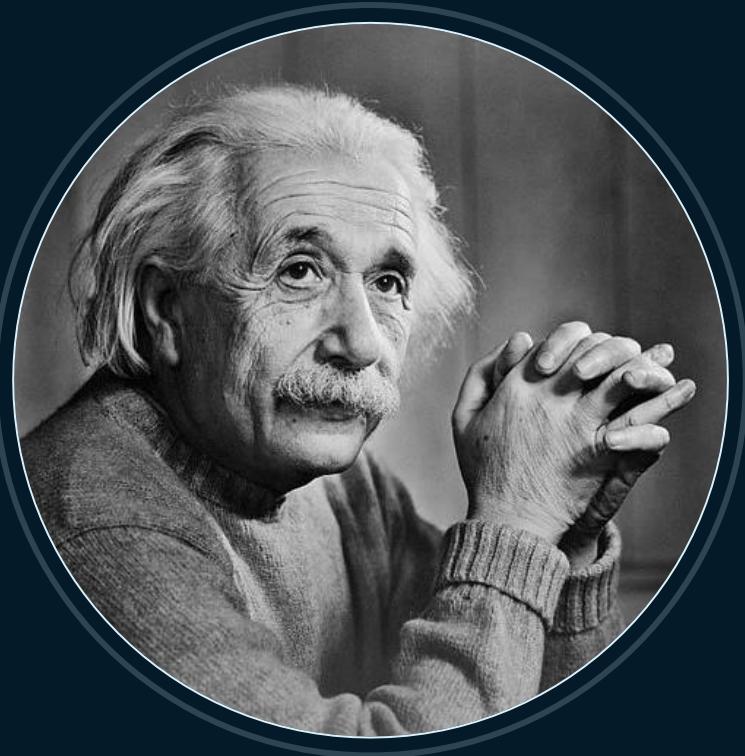
Долгосрочное, системное, на анализе трендов

Делегирование, доверие к системе и процессам

Планирование рисков и их минимизация заранее

Профессионализм и результат выше личных связей

# СМЕНА УРОВНЯ



“

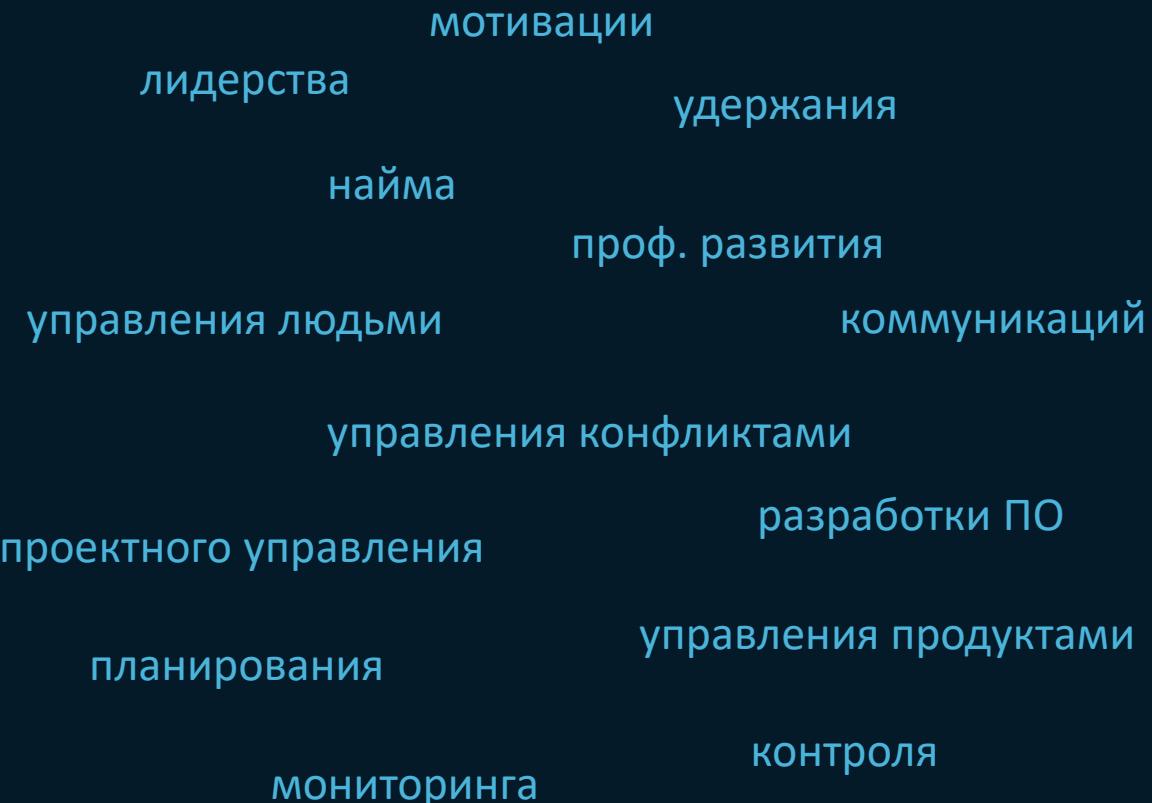
Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла.

Нужно стать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень

Альберт Эйнштейн

# НЕЗНАНИЕ ЗАКОНОВ НЕ ОСВОБОЖДАЕТ ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ

## ПРИМЕНЕННЫЕ МОДЕЛИ



## НЕУЧТЕННЫЕ МОДЕЛИ

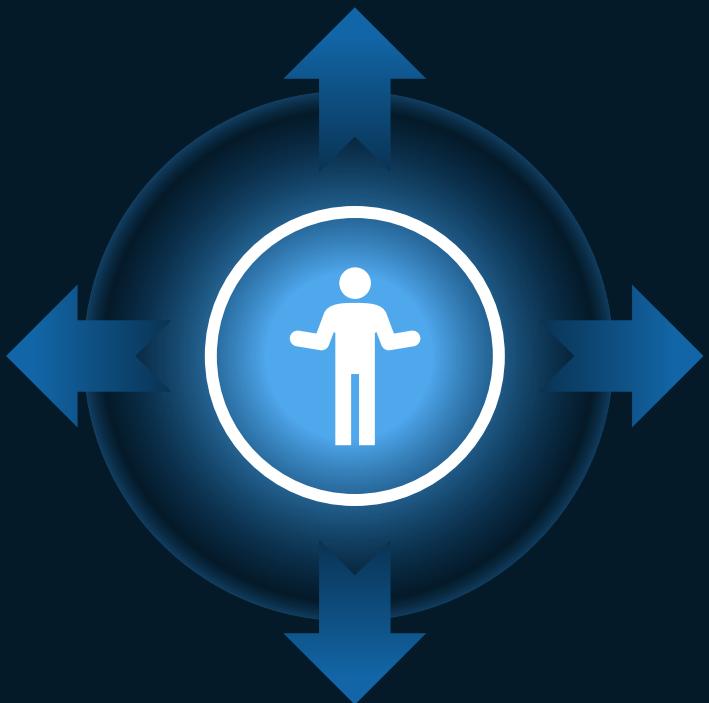
Зрелость бизнес-процессов  
Российская модель управления  
Красный уровень культуры  
Сложность системы

# СМЕНА НАПРАВЛЕНИЯ ВЗГЛЯДА

INSIDE



INSIDE OUT

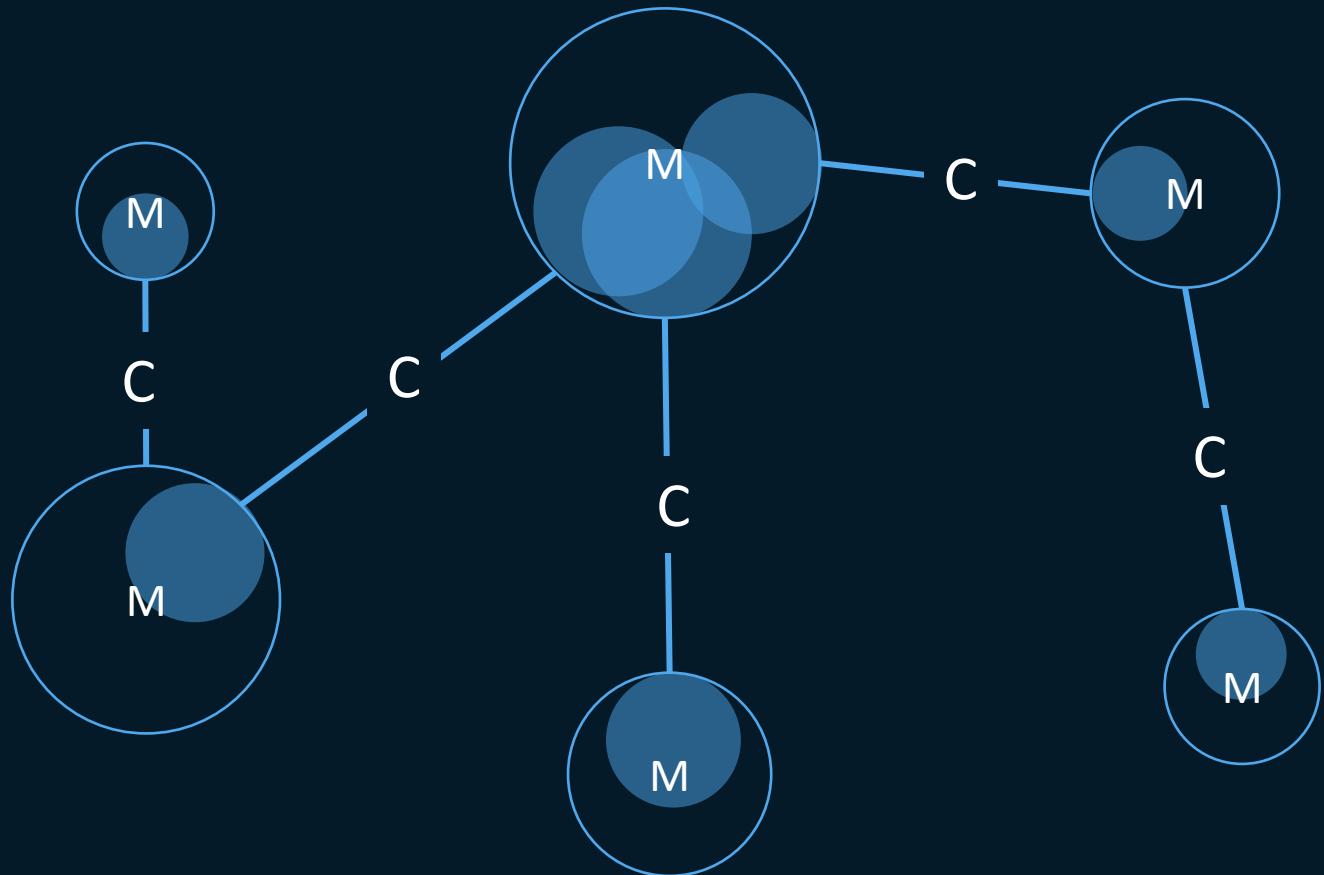
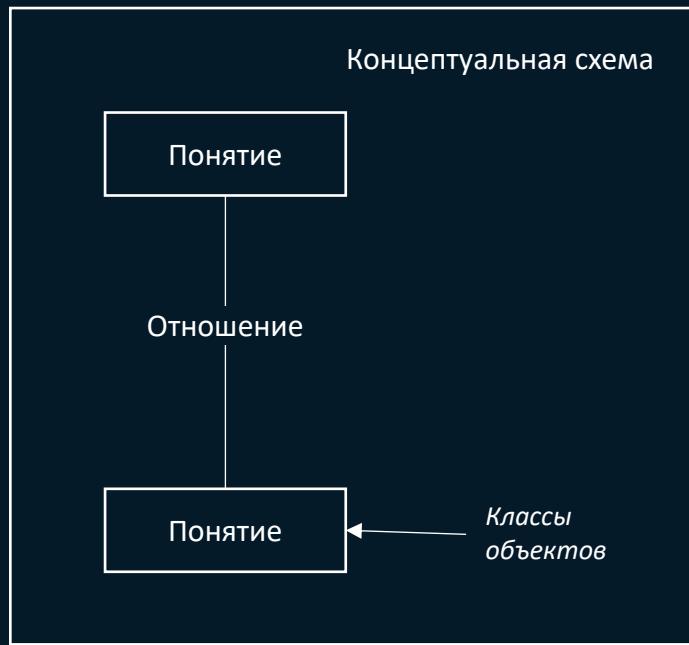


OUTSIDE IN



# 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. [Роадмап 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](#)

Наталья Семенова,  
CEO Smart Effect

Коучинг IT-  
специалистов

Выступления на  
IT-конференциях



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