

ОКСАНА НАБОК

# КОМАНДА РУЛИТ

УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В ЦИФРОВОЙ  
СРЕДЕ

СТРАТЕГИИ  
КЕЙСЫ  
АНАЛИТИКА

альпина PRO





Оксана Набок

**Команда рулит. Управление  
изменениями в цифровой среде**

«Альпина Диджитал»

2023

**Набок О.**

Команда рулит. Управление изменениями в цифровой среде /  
О. Набок — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-20-600205-8

Книга рассказывает о современной модели лидерства и раскрывает 10 стратегий успешного управления в современном цифровом мире. Применяя их, вы сможете создать команду единомышленников, которая самостоятельно улучшает и эффективно организует процессы; предвосхищает ожидания клиентов и оперативно внедряет изменения; повышает свою продуктивность с помощью цифровых инструментов, через раскрытие внутреннего потенциала и масштабирование лучших практик; работает на максимальный результат без токсичности и бюрократии, где личная энергия каждого сотрудника направлена на результат работы организации. «Залогом успеха современных организаций становятся цифровизация, оперативное управление изменениями, внедрение инновационных подходов и трансформация через вовлечение команды. На первый план выходят клиентоцентричные системы, учитывающие интересы как внешних клиентов (потребителей), так и внутренних (сотрудников, партнеров, всех заинтересованных сторон организации)». Важный фокус книги – практические инструменты вовлечения команды с помощью формирования культуры инноваций и самообучающейся среды, в которой сотрудники развивают компетенции, становятся драйверами улучшения в деятельности организации и адаптируются в турбулентной среде, создавая новые решения. Автор использовал элементы и атрибуты экспертной статьи, исследования, живой истории и практикума, чтобы создать эффективный инструмент успешного лидера цифровой эпохи. «Транслировать и распространять идеи, ценности, модели поведения нужно, начиная с «головы». Для этого необходимо переводить регламенты в удобные клиентам и сотрудникам действия, обучение и развитие – в увлекательные процессы, востребованные командой, а мониторинг и аналитику результатов – в элементы мотивации

и вдохновения, а не стресса и давления». Вы узнаете • как самостоятельно оптимизировать бизнес-процессы в вашей компании; • как оперативно внедрять изменения; • как повысить свою продуктивность с помощью цифровых инструментов; • как работать на максимальный результат без токсичности и бюрократии. «Команда охотно движется в нужную сторону, когда верит в рулевого, правильно подобрана, обладает необходимыми ресурсами, четко осознает цель и миссию своего путешествия, имеет возможность высказывать свое мнение, приносить и реализовывать свои знания, идеи и раскрыть потенциал в развивающей, инновационной, цифровой среде». Для кого Для руководителей среднего и высшего звена, менеджеров по персоналу.

ISBN 978-5-20-600205-8

© Набок О., 2023

© Альпина Диджитал, 2023

# Содержание

Введение	9
01. Стратегическое цифровое управление	10
Глава 1. Трансформационное лидерство в новой реальности.	10
Изменение парадигмы компетенций лидера	
Новое время – новые вызовы	12
Черты успешного лидера эпохи перемен	13
Глава 2. Мыслим по-новому. Извлекаем скрытые резервы	20
и масштабируемся изнутри	
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# **Оксана Набок**

## **Команда рулит. Управление изменениями в цифровой среде**

Редакторы *О. Отделкина, М. Ряховская*

Руководитель проекта *Ю. Семенова*

Корректоры *Н. Казакова, Н. Ерохина*

Дизайн *Т. Саркисян*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Набок О., 2023

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023

\* \* \*

Оксана Набок

# Команда рулит

Управление изменениями  
в цифровой среде



Москва  
2023





## 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.

## 01. Стратегическое цифровое управление

### Глава 1. Трансформационное лидерство в новой реальности. Изменение парадигмы компетенций лидера

---

#### 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 рожают 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 прорывом<sup>1</sup>.

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 и партнеров экосистемы. Развивается один – следом развивается и другой<sup>2</sup>.

Экосистема Mail.ru Group – это платежи, единый ID, программы оцифровки офлайна, медиасервисы, игротеки. Все продукты представляют собой единую инфраструктуру, в которой можно найти что угодно<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309](https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309)

<sup>2</sup> <https://rb.ru/story/kaspi/>

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



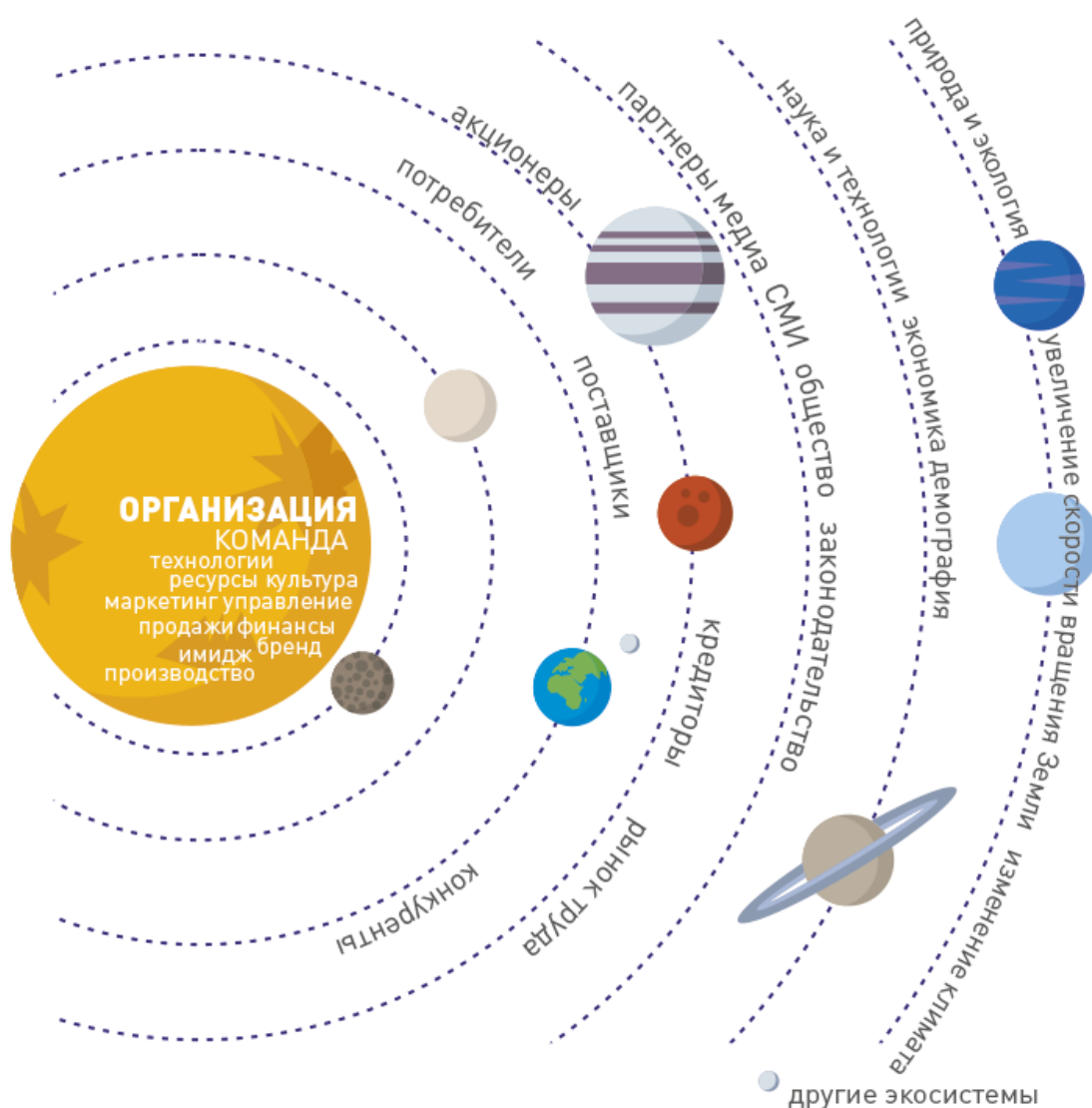


Рис. 3. Экосистема организации

## 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 желаний 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 переговорах. 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 настроение 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 считается 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 настроением 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 текучесть 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*<sup>4</sup>.

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);
- 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 позволят 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.

---

<sup>4</sup> Lifelong learning (англ.) – непрерывное обучение в течение всей жизни.

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 CRM<sup>5</sup>, 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.

---

<sup>5</sup> CRM (англ. customer relationship management) – информационная система управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами.

## **Глава 2. Мыслим по-новому. Извлекаем скрытые резервы и масштабируемся изнутри**

### 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.