Things must change
We must rearrange them
Or we'll have to estrange them
All that I'm saying
A game's not worth playing
Over and over again

Depeche Mode

Things must change
We must rearrange them
Or we'll have to estrange them
All that I'm saying
A game's not worth playing
Over and over again

Depeche Mode

1N73LL1G3NC3
15 7H3 4B1L17Y
70 4D4P7
70 CH4NG3
573PH3N H4WK1NG

INTELLIGENCE
IS THE ABILITY
TO ADAPT
TO CHANGE
STEPHEN HOWKING

Постоянство изменений и Изменение постоянства

Александр Ложечкин

ЦЕЛЬ ДОКЛАДА: ПОГОВОРИТЬ О ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

ТРИ ГЛАВНЫЕ МЫСЛИ

Начнём с главного – пара слов о себе

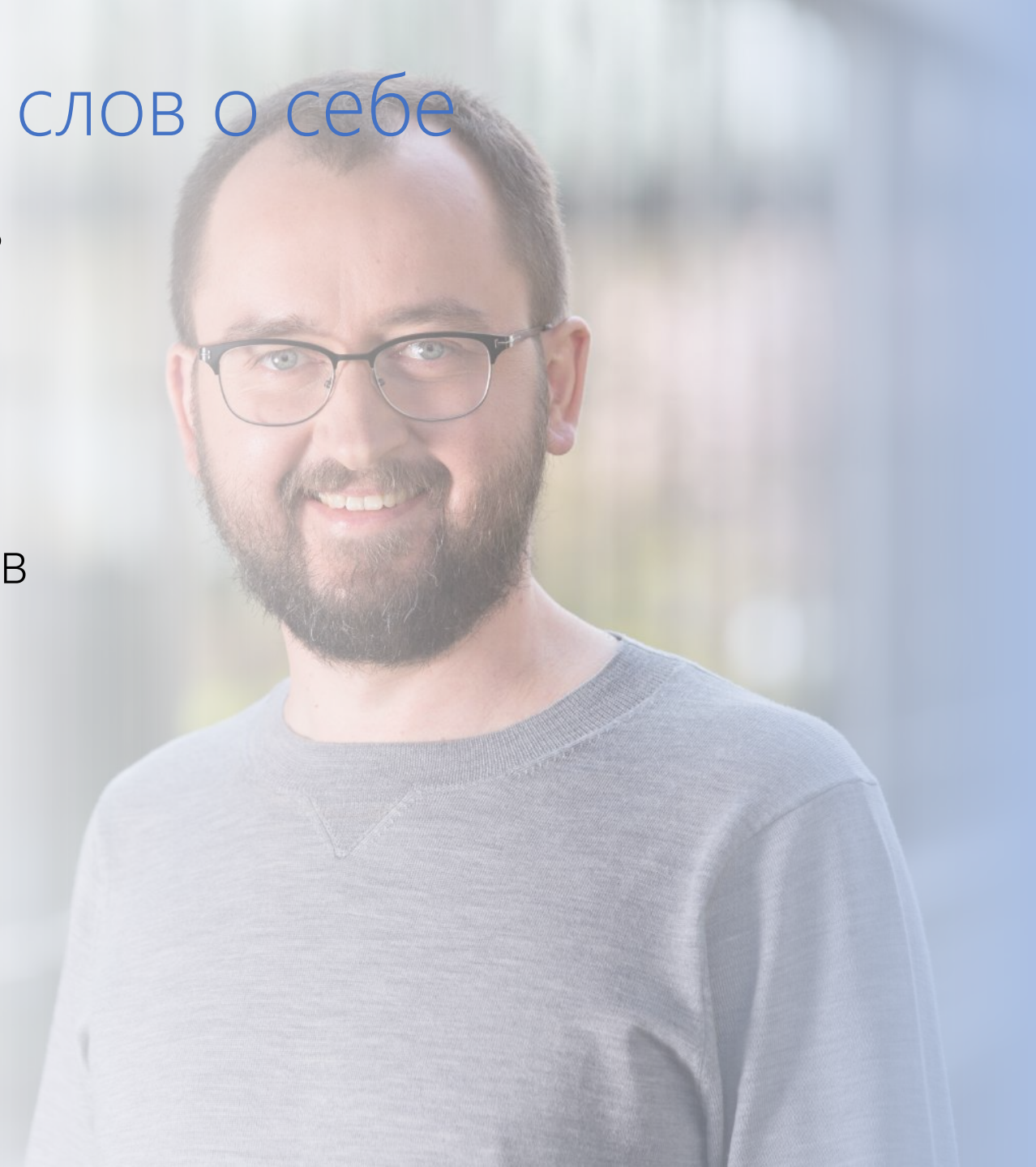
Руковожу евангелизмом в Microsoft в Центральной и Восточной Европе

Веду блог http://medium.com/@allo

Родился на Камчатке, жил в Москве, Санкт-Петербурге, опять в Москве и в Мюнхене

Менял профессию 4 раза

Проводил радикальные изменения в организации 10+ раз



Вопросы

Зачем проводить изменения

Когда проводить изменения

Роль руководителя

Как проводить изменения

ЭВОЛЮЦИОННАЯ ТЕОРИЯ В ПРИМЕНЕНИИ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Александр Марков «Рождение сложности»

Книга об эволюции

- Как появилась жизнь
- Постепенное усложнение
- Направленность эволюции
- Случайна ли эволюция?



Теория эволюции

Эволюция — это процесс в целом закономерный и предопределенный, но в деталях и частностях случайный. Предсказать ход эволюции можно лишь в самых общих чертах. У эволюции нет строгих законов, как в математике или физике. У нее есть только набор закономерностей и правил, каждое из которых имеет множество исключений

- Как работает естественный отбор
- Случайна ли эволюция?
- Генно-модифицированные продукты – опасно или нет?
- Принципы эволюции:
  1. Направленность от простого к сложному
  2. Рост устойчивости и приспособляемости
  3. Рост эффективности и безотходности экосистем
  4. Уменьшение роли борьбы за существование и переход к взаимопомощи и симбиозу
- Человек смог придумать новый канал передачи информации из поколения в поколение и адаптироваться быстрее, несмотря на сложность

Бактерии или Многоклеточные?

Бактерии

- Быстрая реакция на изменения
- Короткое время жизни
- Необходимость искать узкую нишу
- Гибель от внешних причин

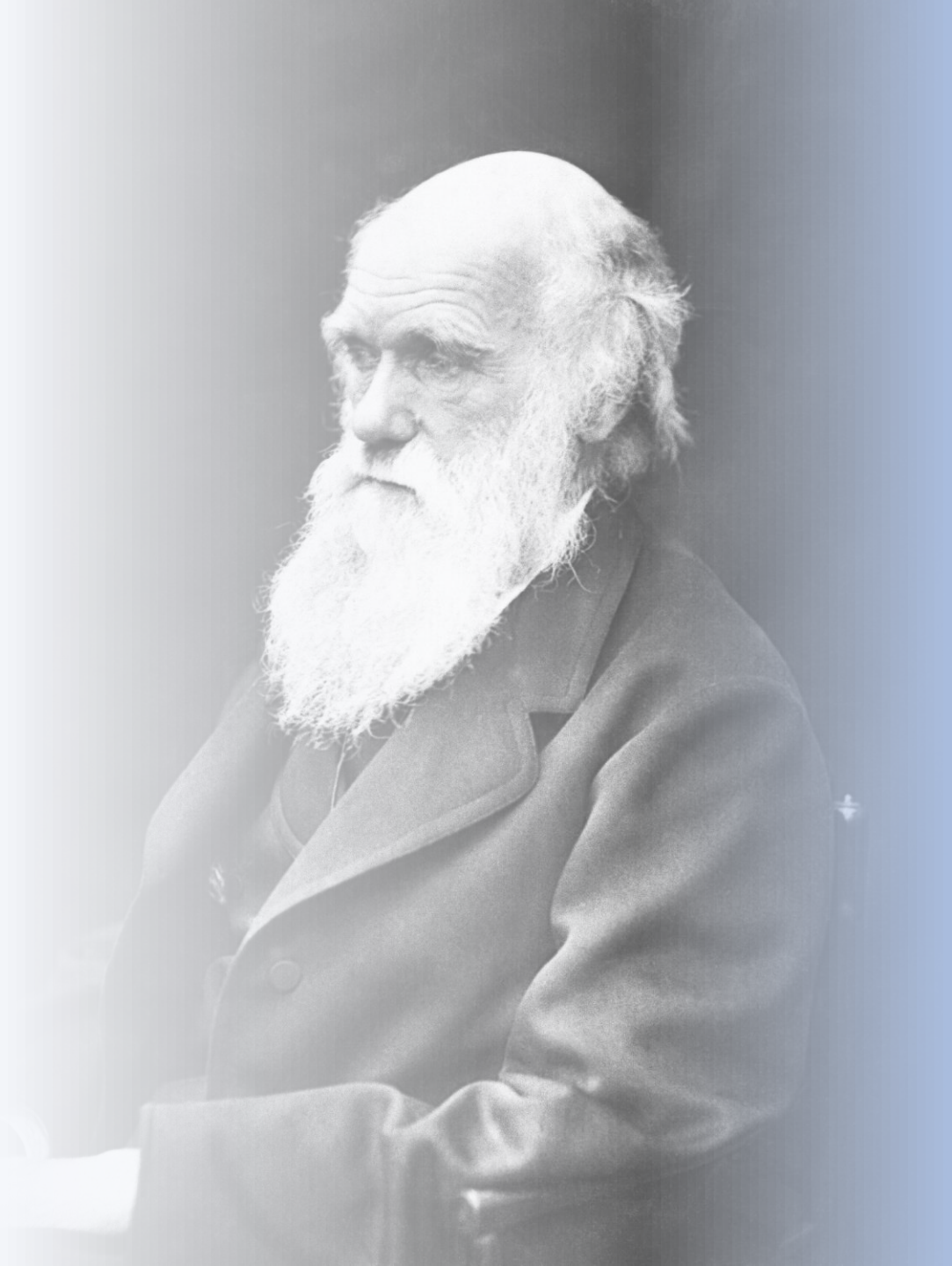
Многоклеточные

- Внутренняя регуляция требует больших ресурсов
- Меньшая зависимость от внешних условий
- Изменения требуют времени
- Долгое время жизни
- Гибель от внутренних причин

ЧЕЛОВЕК – ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛА. ПОЧЕМУ?

Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям

— Чарльз Дарвин



Стартап или Корпорация?

Стартап

- Быстрая реакция на изменения
- Короткое время жизни (по крайней мере, как стартапа)
- Необходимость искать узкую нишу
- Гибель от внешних факторов

Корпорация

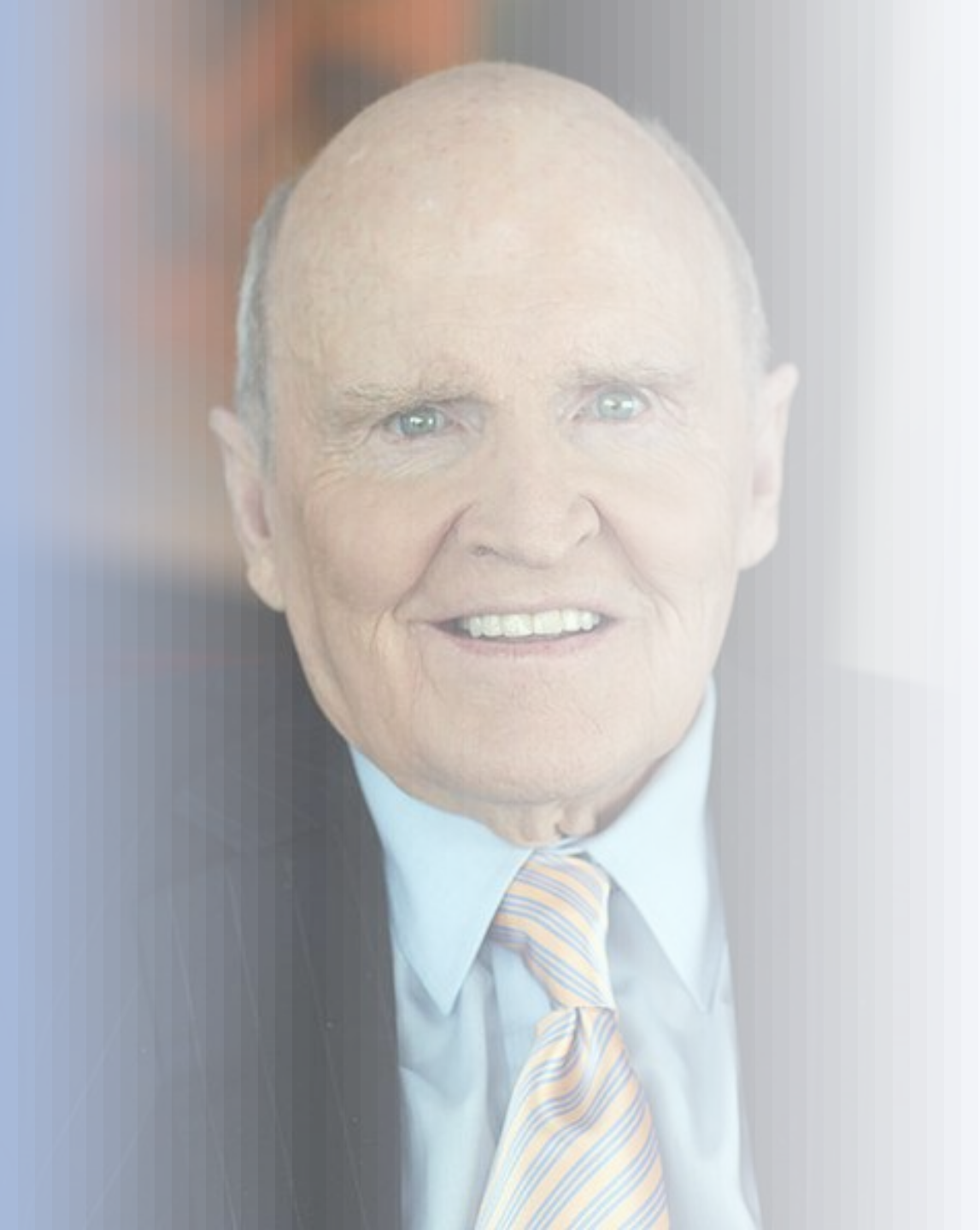
- Внутренняя регуляция требует больше ресурсов
- Меньшая зависимость от внешних условий
- Изменения требуют времени
- Долгое время жизни
- Гибель от внутренних причин

ЗАЧЕМ МЕНЯТЬСЯ?

Зачем меняться?

- Средний срок пребывания компании в Fortune 500 – 40-50 лет
- Значительно снизился за последние годы
- Почему? Компании не хотят меняться

Люди инертны и ленивы, поэтому склонны переоценивать риски связанные с изменениями и недооценивать риски связанные с отсутствием изменений



Если скорость изменений внутри компании меньше, чем скорость изменений вовне — компания живёт в одолженное время

— Джэк Уэлш

КОГДА МЕНЯТЬСЯ?

Формула изменений

$$D \times V \times F > R$$

D — Неудовлетворенность текущей ситуацией (англ. Dissatisfaction);

V — Видение будущего (англ. Vision);

F — Первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения (англ. First steps).

R — Сопротивление изменениям (англ. Resistance),

АУКЦИОН

Правила

На кону – 500 рублей

Шаг аукциона – 50 рублей

Кон отдаётся тому, кто даст максимальную ставку

Давший предыдущую ставку должен тоже отдать её организатору

Сыграем?

СТРАХ ПОТЕРИ ВСЕГДА МОТИВИРУЕТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НАДЕЖДА ПРИОБРЕТЕНИЯ



Мы всегда переоцениваем изменения, которые произойдут в ближайшие два года, и недооцениваем изменения следующих десяти лет

—Билл Гейтс

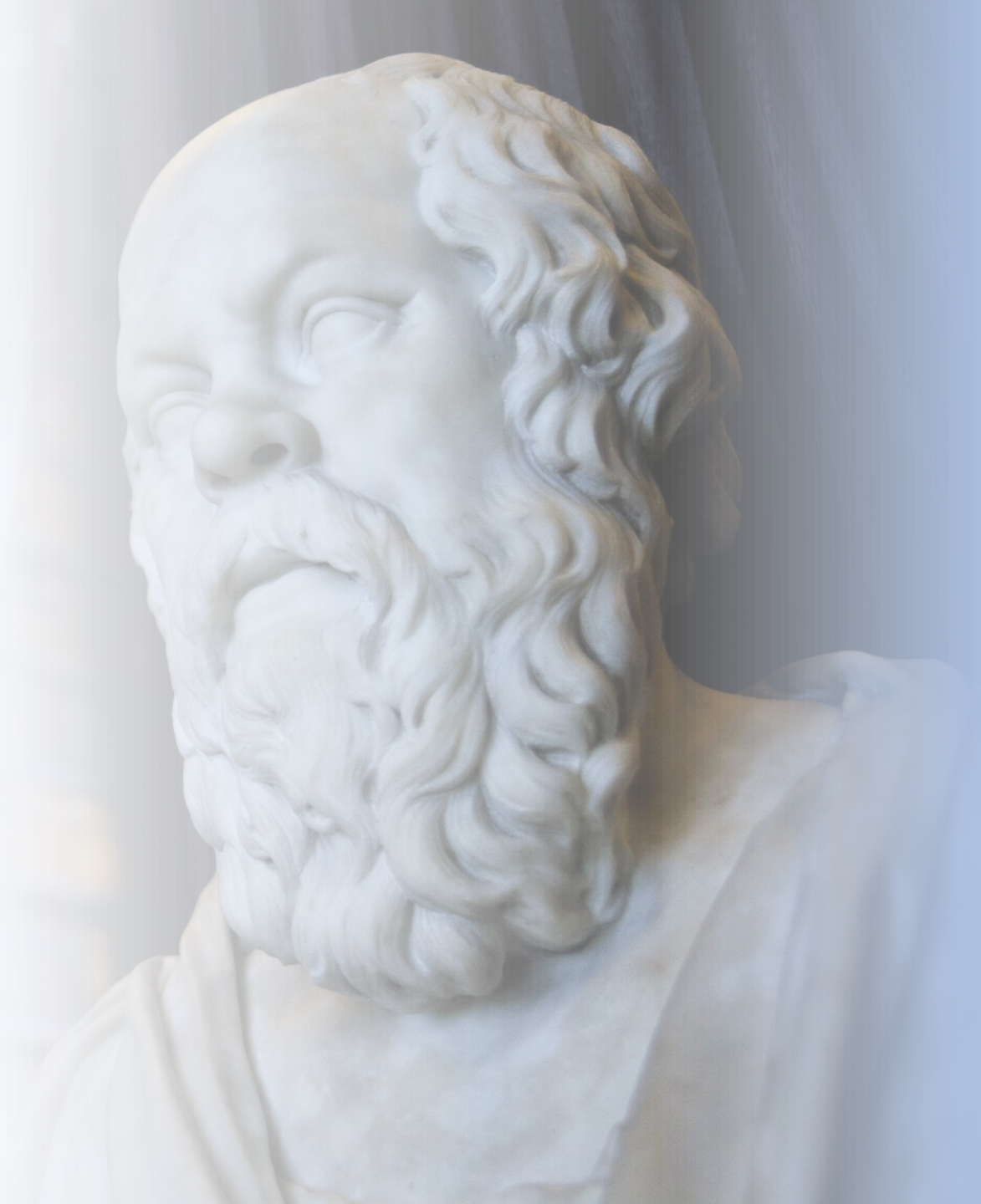
РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Главная задача руководителя

- Главная задача руководителя – стать ненужным
- Что делать в освободившееся время?
- Ответ:
  - Предвосхищать изменения
  - Проводить изменения ещё до того, как станет слишком поздно
  - Развивать людей и делать организацию готовой к изменениям
  - Преодолевать сопротивление
- Очень опасны изменения ради изменений
- Руководитель должен изменять организацию не тогда, когда всё плохо, а ещё когда всё хорошо

Секрет перемен состоит в том, чтобы сосредоточиться на создании нового, а не на борьбе со старым

— Сократ



КАК ПРОВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

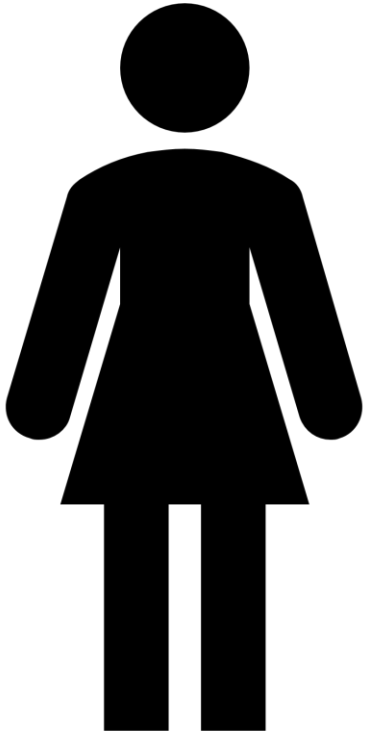
МЕЧТАЙТЕ!

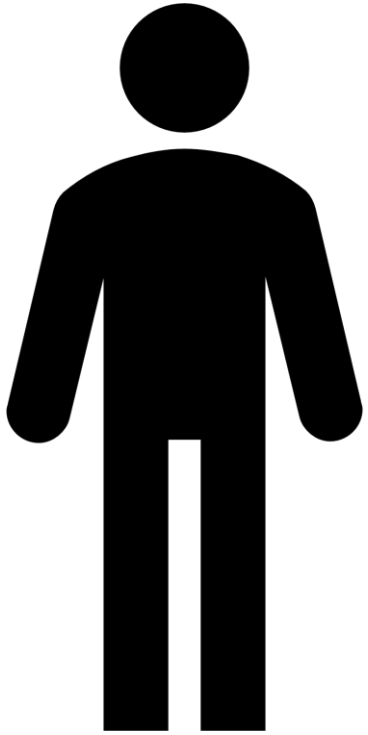
5 стадий принятия неизбежного

1. Отрицание
2. Гнев
3. Торг
4. Депрессия
5. Принятие



Эволюционная теория поля





Изменения и Поддержка

Люди процессов

- Любят определённость, порядок и стабильность
- Эффективны и предсказуемы
- Доводят дело до конца
- Готовы долго и самоотверженно трудиться

Люди проектов

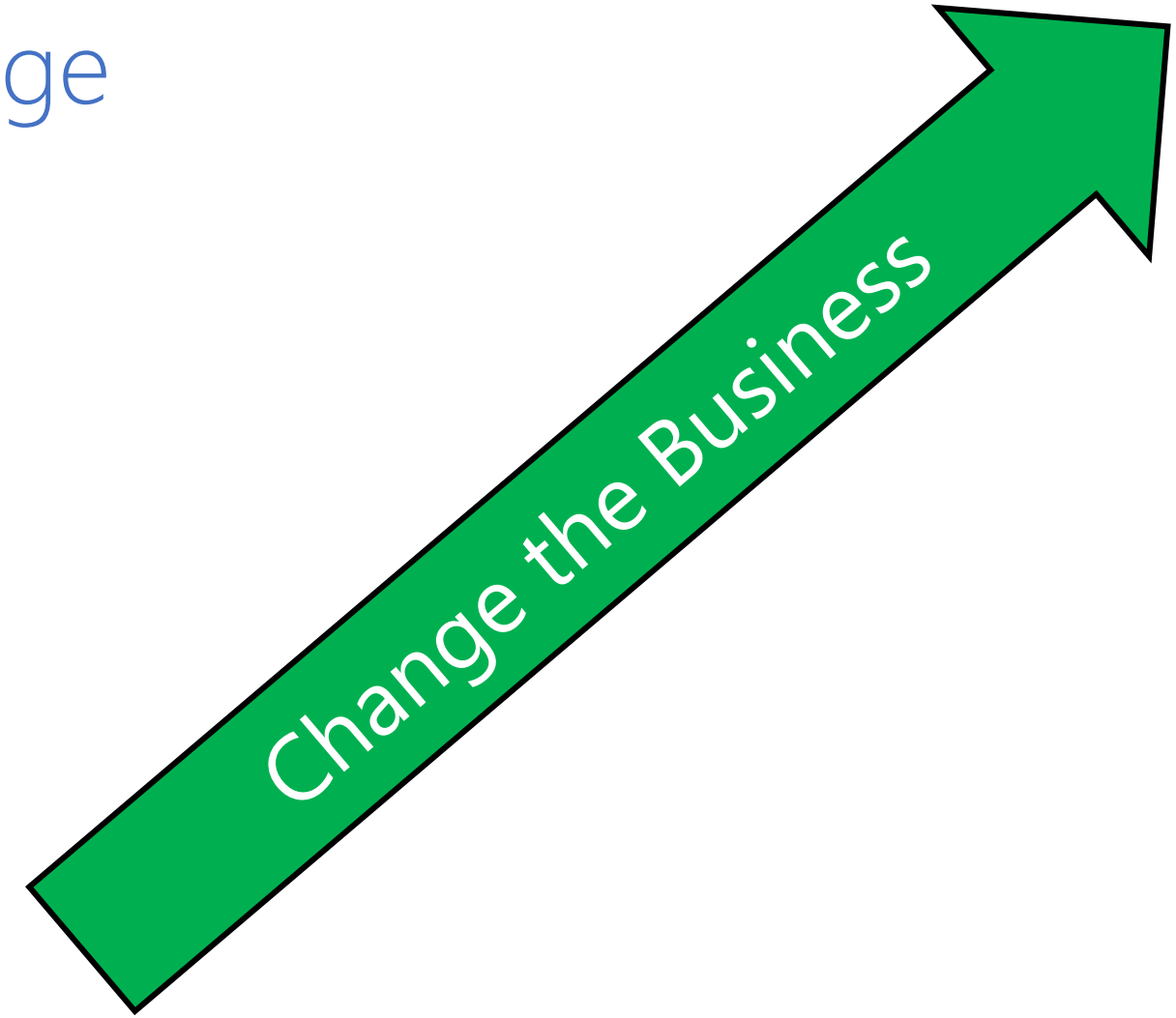
- Готовы к изменениям, неопределённости и хаосу
- Часто непредсказуемы, но готовы к подвигам
- Хорошо начинают, но не всегда заканчивают начатое
- Быстро начинают скучать

Ошибка – требовать одного и того же от всех

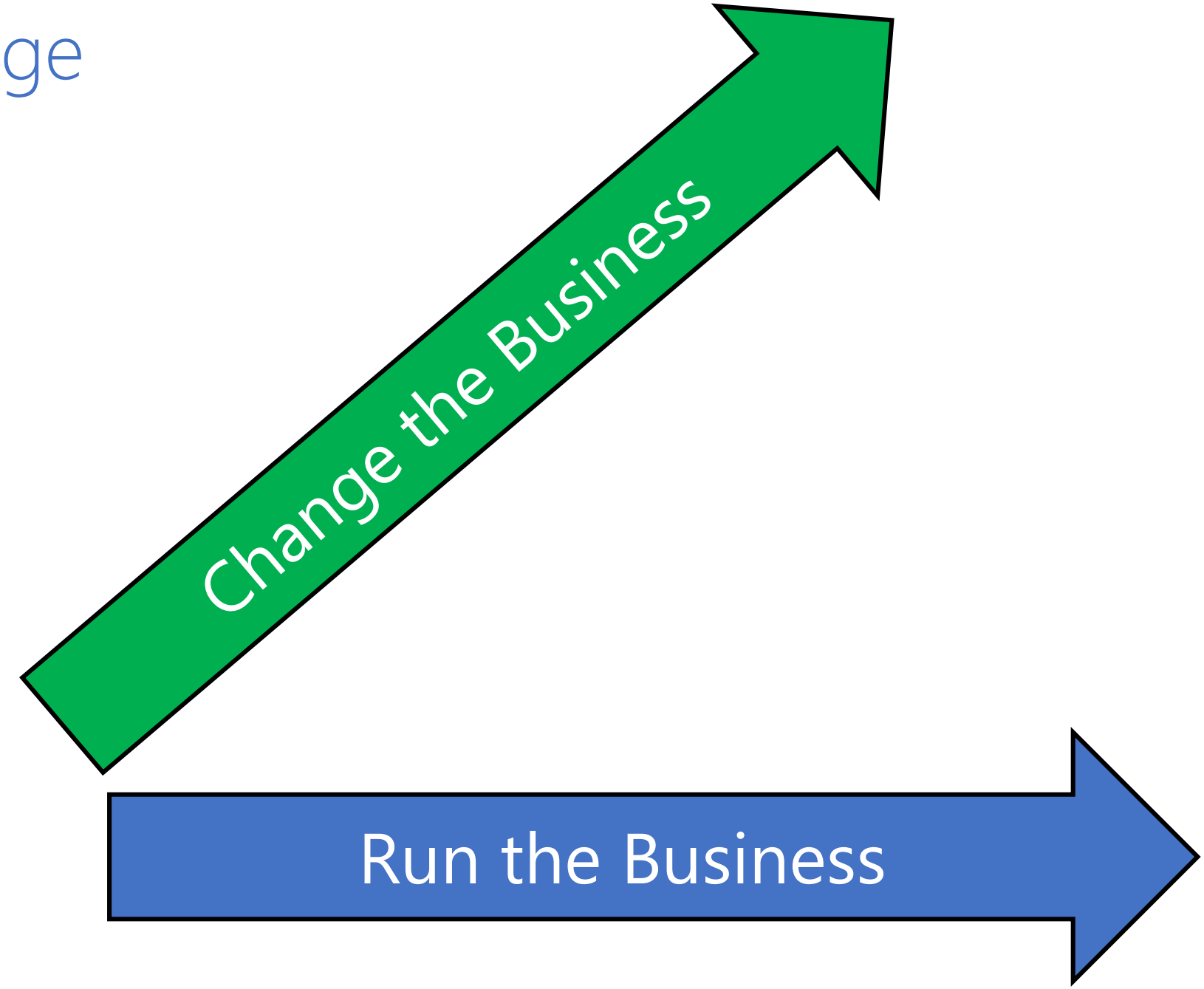
Run vs. Change



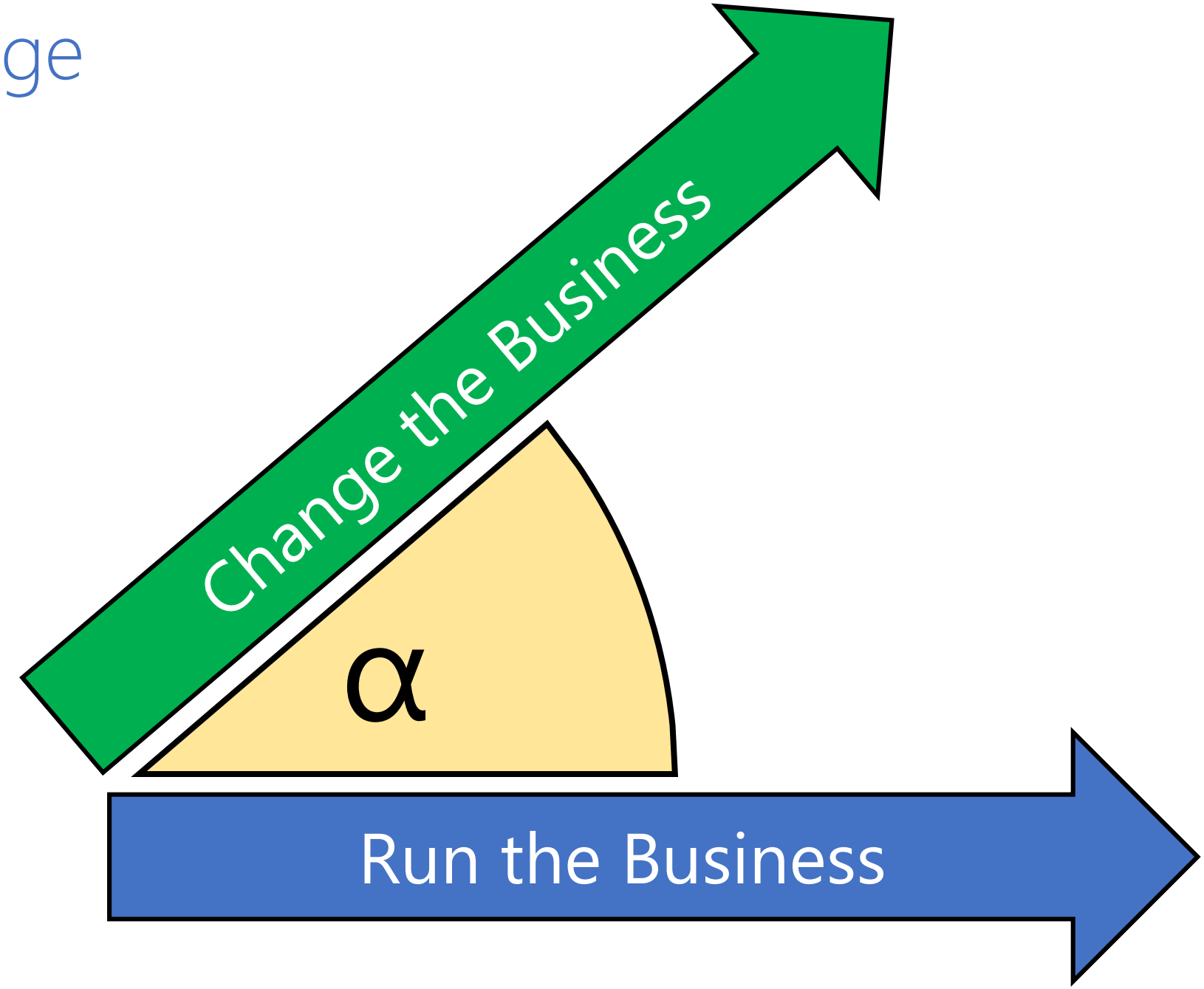
Run vs. Change



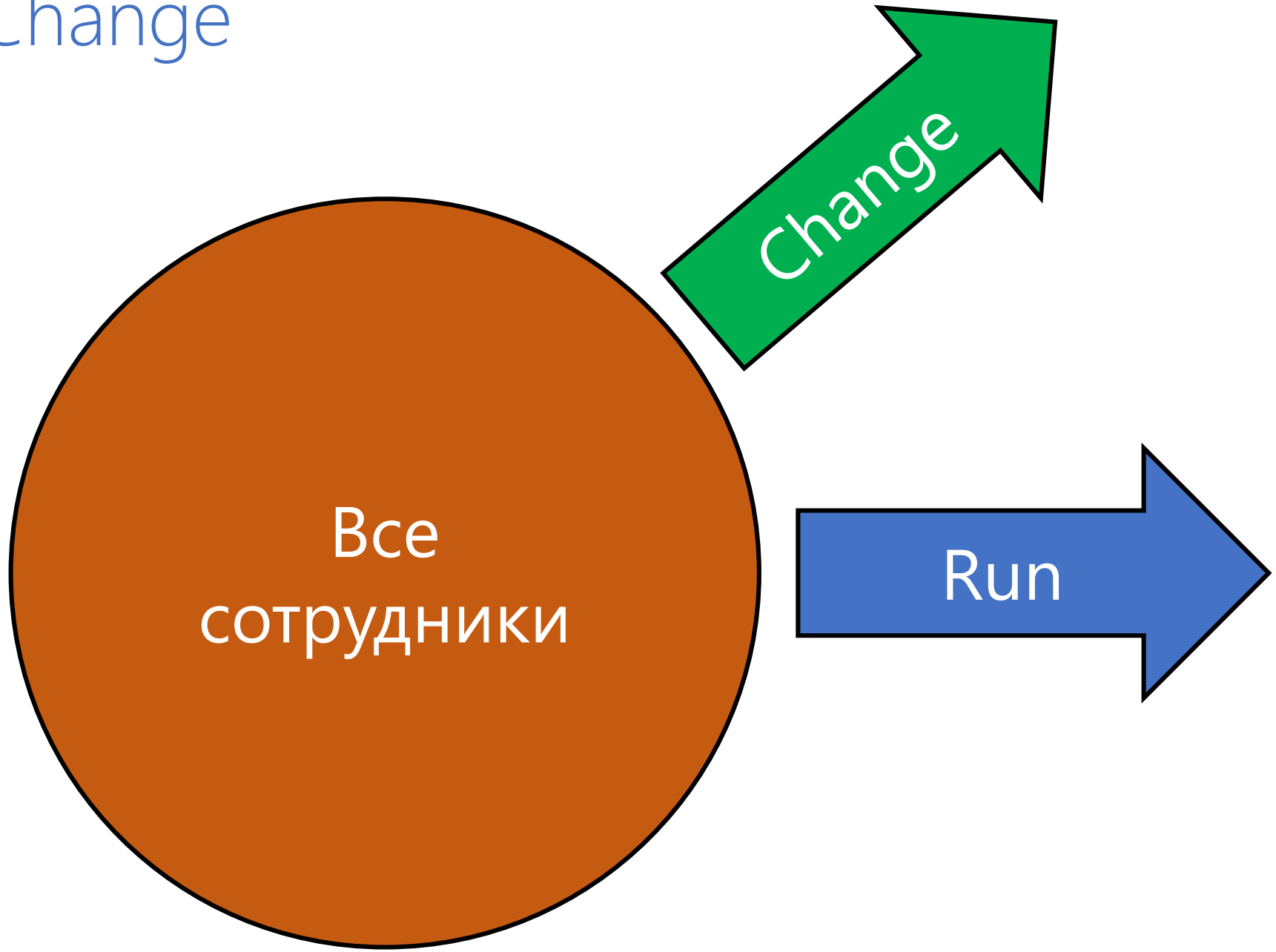
Run vs. Change



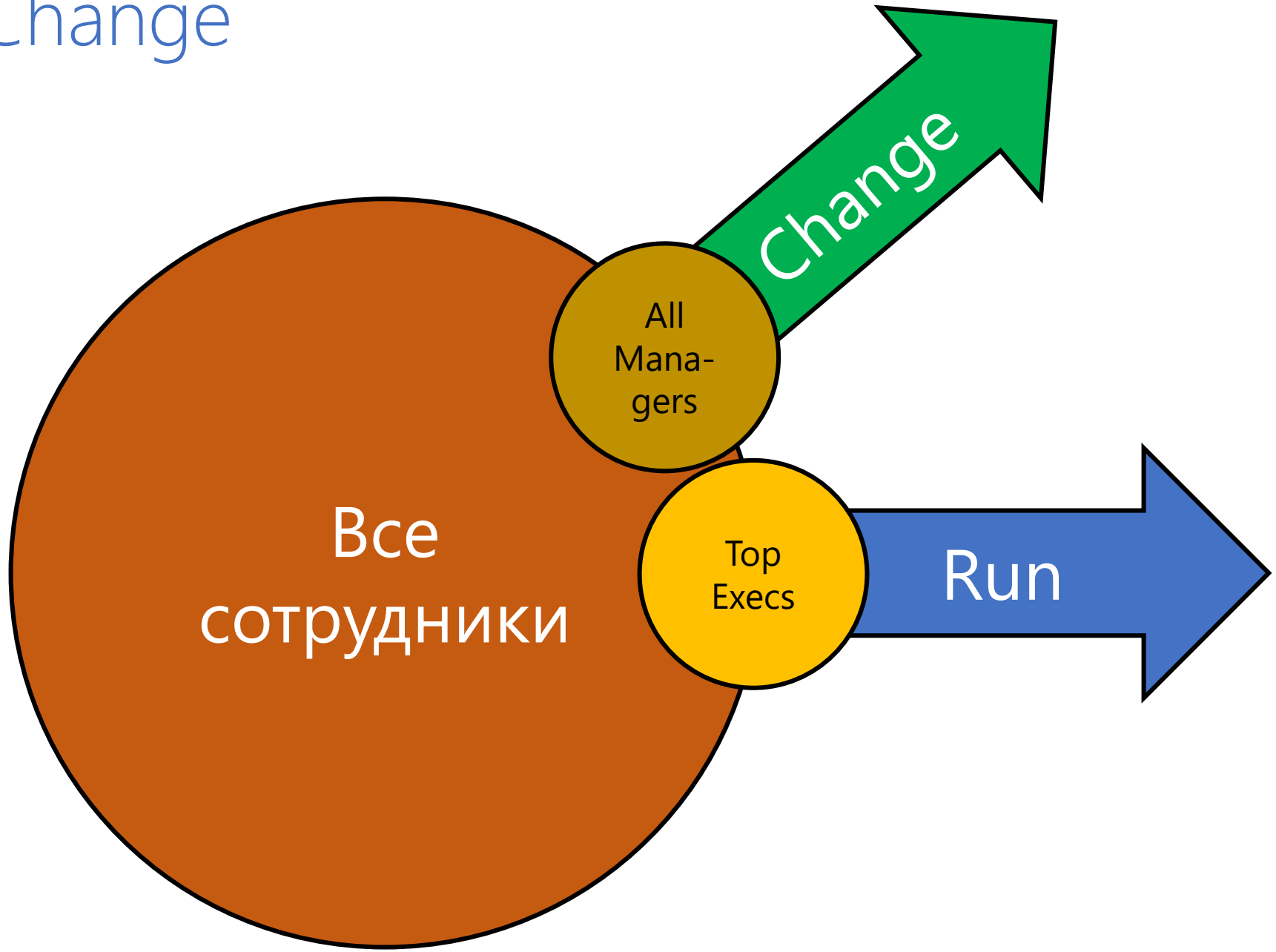
Run vs. Change



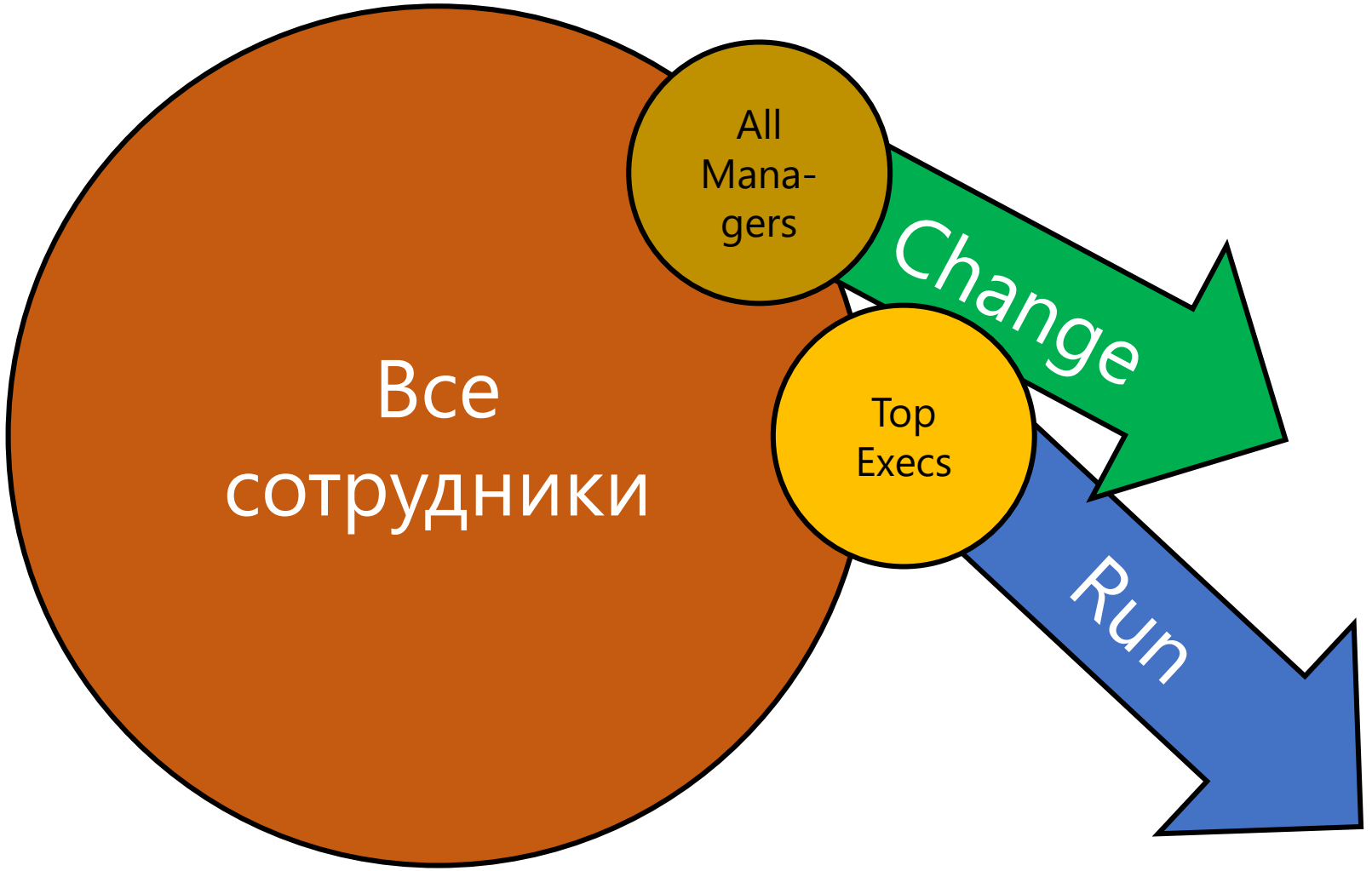
Run vs. Change



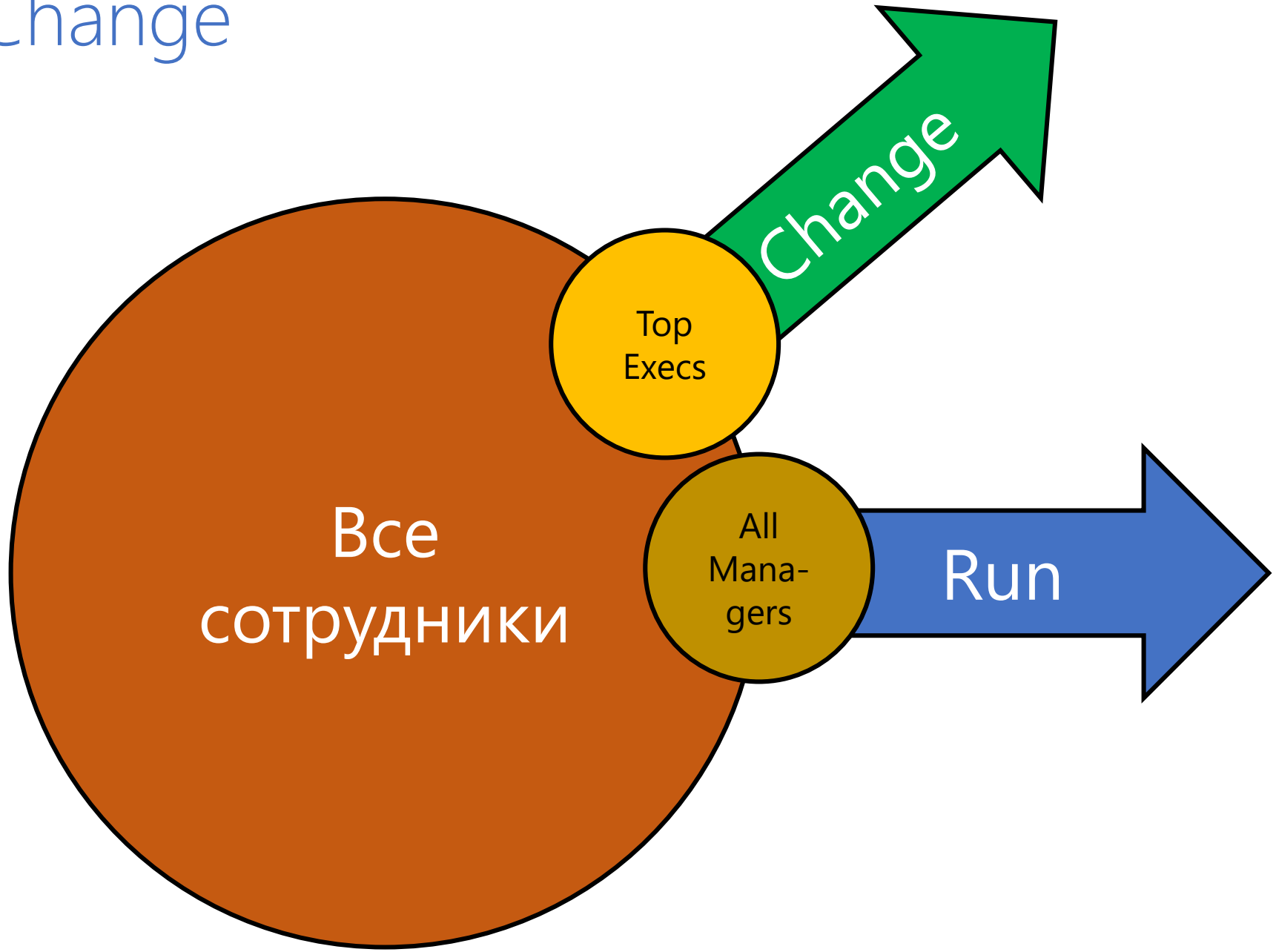
Run vs. Change



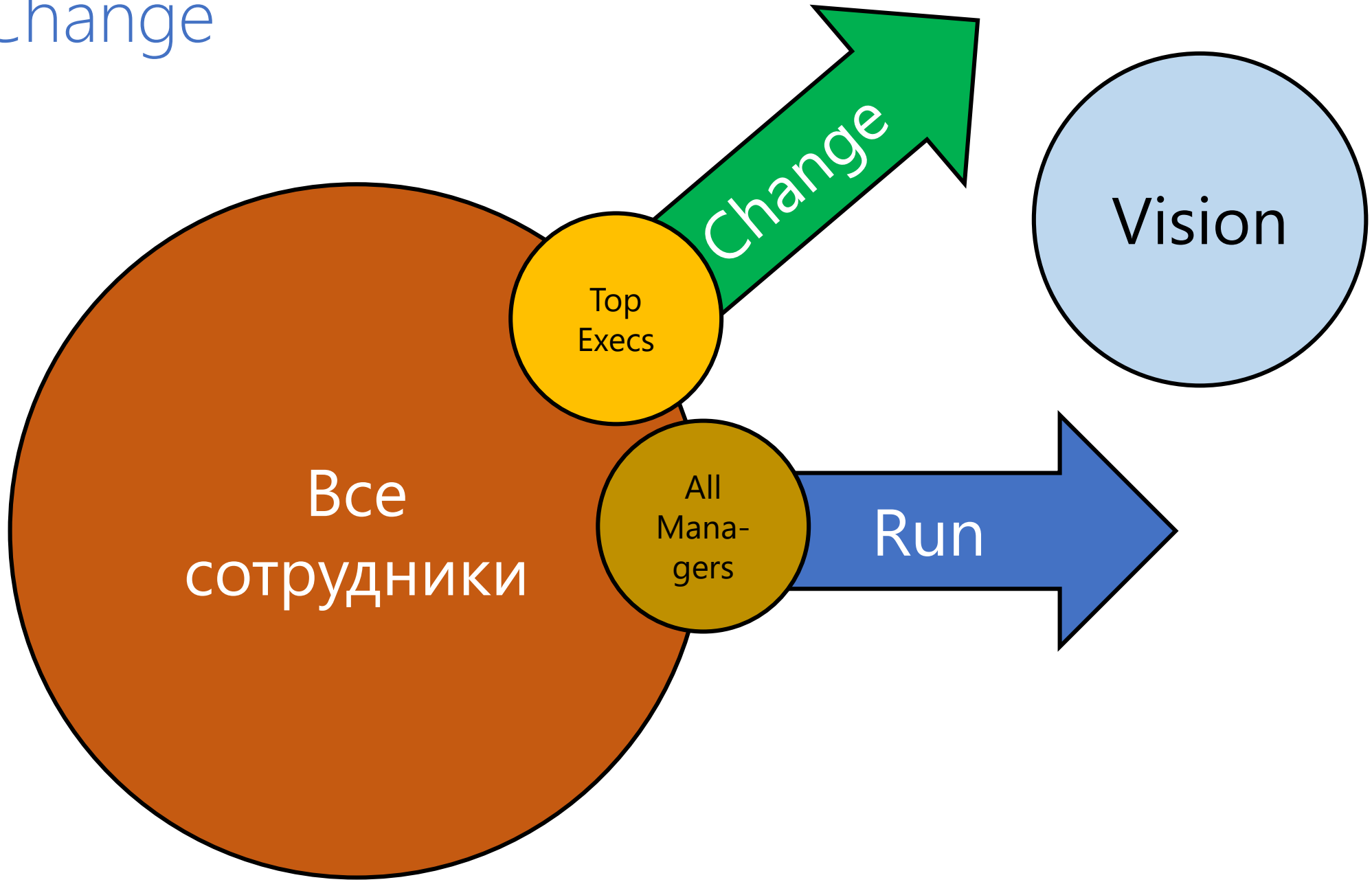
Run vs. Change



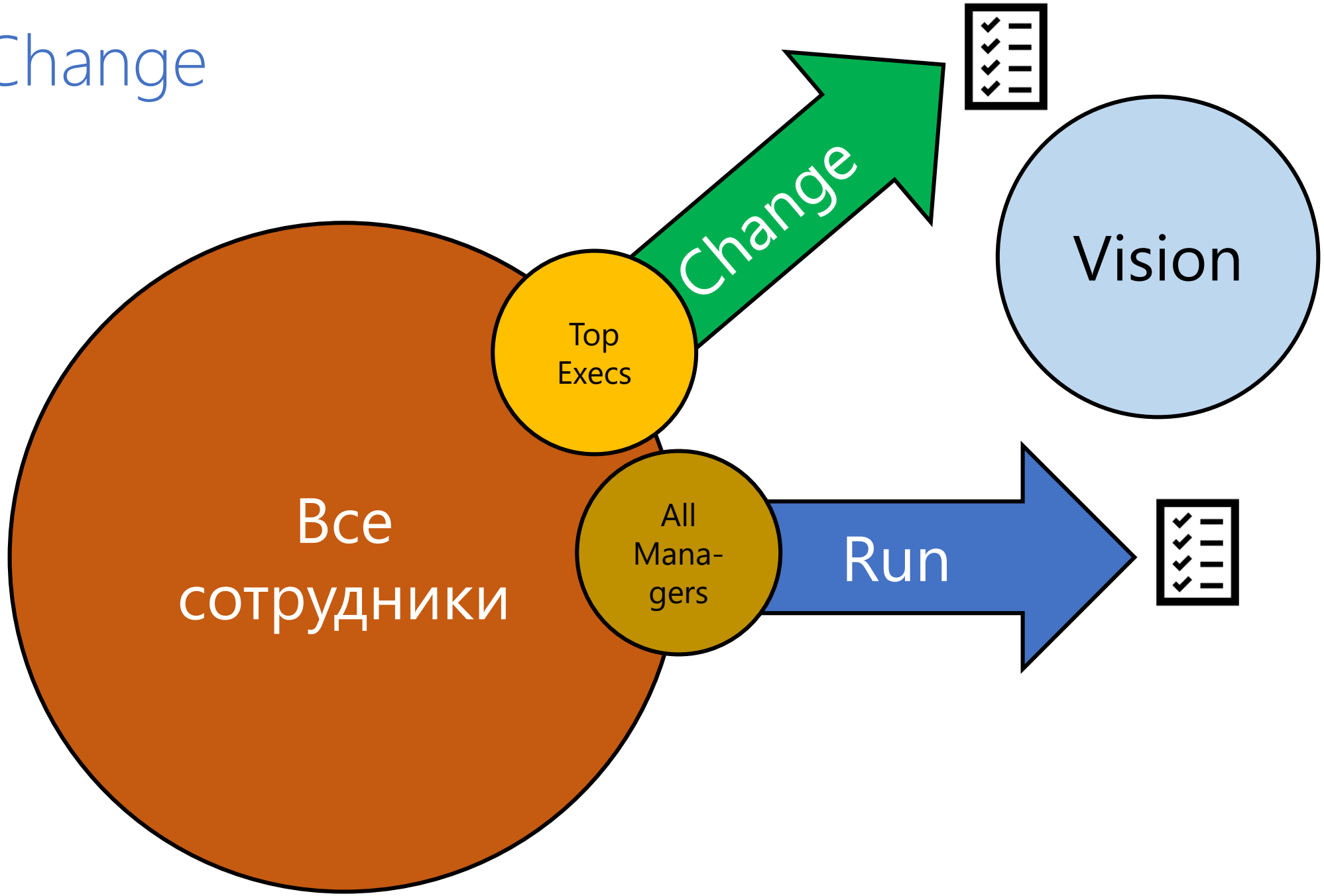
Run vs. Change



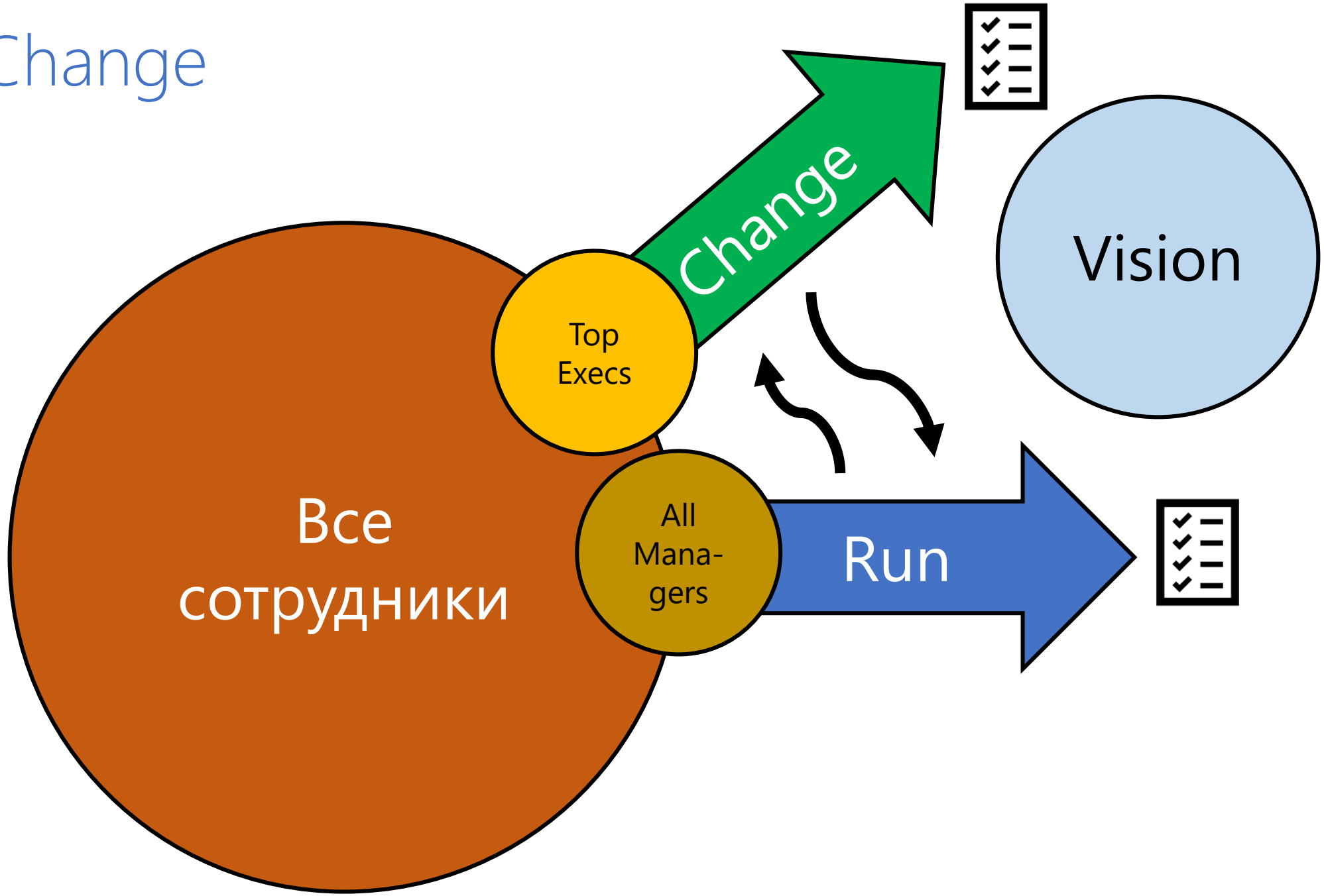
Run vs. Change



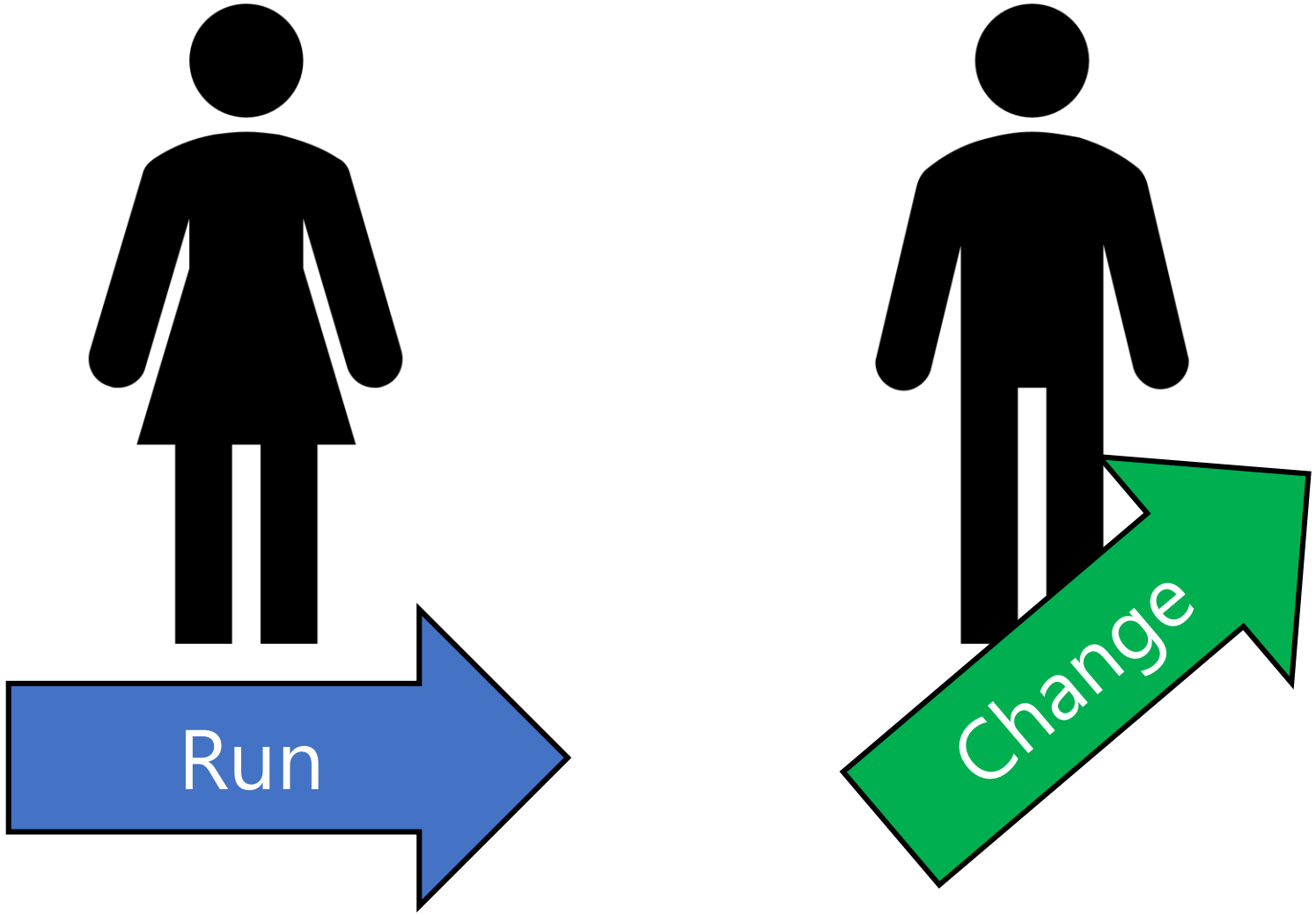
Run vs. Change



Run vs. Change



Эволюционная теория поля



Новая научная истина не торжествует убеждением оппонентов и вынуждением их узреть свет, а, скорее, побеждает она оттого, что оппоненты постепенно вымирают, а новое поколение растет, уже зная о новой истине

— Макс Планк



Выводы

- Теория эволюции учит многому в теории управления организациями
- У больших и маленьких организаций есть свои преимущества и недостатки
- Изменения в организации могут идти только сверху
- Роль руководителя – изменять организацию
- Люди изменений и люди исполнения – разные
- Поэтому изменения и выполнение текущей работы должны вести разные команды

САМОЕ ГЛАВНОЕ: ИЗМЕНЯЯСЬ – ОСТАВАЯСЬ СОБОЙ

Вопросы?

Александр Ложечкин

http://medium.com/@allo