

# Студія Тренінгів

# Сергія Стеценка

Інтелектуальне лідерство в управлінні

м. Київ

2018

[www.st-studio.com.ua](http://www.st-studio.com.ua)

**VUCA- світ.**

**Нові виклики**

# Спікер

## Сергій Стеценко



Сертифікований коуч,  
бізнес-тренер,

- Досвід роботи керівником більш ніж 18 років
- Досвід роботи у продажах (FMCG, B2B) більш ніж 20 років
- Досвід роботи тренером більш ніж 10 років
- Власний бізнес 12 років
- Експерт в області лідерства, менеджменту, формування успішних команд, мотивації, формуванні системи продаж, комунікаціях, переговорах

# Програма

- Як змінюються поведінкові тренди.
- Нові співробітники - Покоління Z.
- Які стратегії комунікацій будуть ефективні?

Багато хто не люблять змін,  
але ми повинні навчитися  
приймати їх.  
Особливо якщо  
альтернатива змінам – це  
катастрофа.

Ілон Маск

**Як змінювався  
бізнес в  
останні роки?**

# Продукт

- Скорочується життєвий цикл продукту
- Збільшується швидкість змін продукту
- Продукт повинен бути актуальним
- Зростає потреба в інноваціях

# Маркетинг

- Зростання впливу інтернет-реклами
- Падіння ефективності стандартних рекламних кампаній (ТБ, радіо, поліграфія та ін.)
- Зменшення кількості клієнтів від стандартних видів реклами
- Натиск соціальних мереж
- Збільшення впливу на прийняття рішень про покупку рекомендацій задоволених клієнтів
- Індивідуалізація відгуків клієнтів (як «+», так і «-»)



# Клієнти

- Менше довіряють
- Бажають емоцій
- Бажають нового
- Бажають зараз, а не завтра
- Бажають приймати участь в процесі

# Персонал

- Зростає потреба в свободі
- Різкі коливання рівня плинності кадрів
- Постійні зміни в очікуваннях працівників та кандидатів
- Швидка зміна поколінь команд
- Нова цінність працівника – здатність до швидкого навчання

# Системи

- Прискорюються бізнес-процеси
- На першому плані – гнучкість та здатність до швидких змін
- Підприємництво всередині компанії
- Спрощення ієрархії компанії, плоска структура

# Комунікації

- Інтернет, соціальні мережі – необмежений потік інформації
- У будь-який момент будь-яка інформація може стати некерованою
- Кожен працівник – провайдер інформації про компанію - як «+» так і «-»

**Чому  
відбуваються  
такі зміни?**

**Один з основних  
трендів 21 сторіччя  
– VUCA**

<b>V</b>	<b>Volatility</b>	Непередбачуваність
<b>U</b>	<b>Uncertainty</b>	Невизначеність
<b>C</b>	<b>Complexity</b>	Заплутаність, складність
<b>A</b>	<b>Ambiguity</b>	Двозначність основних умов та ситуацій

Перший, хто це помітив – був полковник армії США, Стефан Гаррос, доктор філософії поведінкових наук.

Перед ним стояло завдання – відповісти на питання: як потрібно діяти, коли бойова ситуація постійно змінюється.

Він запропонував концепцію VUCA, яка чудово пояснювала все, що відбувається.

.



# Volatility

## Непередбачуваність

Ситуація змінюється швидко та  
непередбачено  
(на основі поточних змін не можна  
передбачити майбутню ситуацію  
або планувати дії)

# Uncertainty

## Невизначеність

По минулому складно передбачити майбутнє: визначення того, що гряде є дуже скрутним.

Нездатність знати все, ймовірність раптових подій.

# Complexity

## Заплутаність, складність

Багато складних для розуміння фактів, причин та факторів складаються в проблеми.

Велика кількість різних зовнішніх сил, хаос та плутанина, що оточують компанію

# Ambiguity

## Двозначність основних умов та ситуацій

Складно відповісти на питання «хто,  
що, коли та чому».

Можливі відмінності в  
інтерпретації, коли контекстні  
підказки недостатні для з'ясування  
змісту

**Світ вже не буде таким, як раніше...**

Зміни відбуваються зараз за місяць частіше, ніж раніше за рік.

Очевидні та загальноприйняті поняття відходять у минуле.

**Тому жити та працювати, як раніше не вийде!**

**Що робити?!!**

**Прийняти та діяти!**

# Адаптація до світу

## VUCA

<b>V</b>	Vision	Бачення
<b>U</b>	Understanding	Розуміння
<b>C</b>	Clarity	Ясність
<b>A</b>	Agility	Спритність



# Vision

## Бачення

**Фокус** – забезпечити ситуацію, при якій всі зусилля команди будуть узгоджені і застережені на потрібних сферах.

**Віра** – в себе та інших, яка підтримується фактами та діями

**Комунікація** – необхідно постійно доносити зміст мети, щоб люди розуміли, навіщо та куди вони рухаються

# Understanding Розуміння

**Статус-кво** – розуміння, що щоденні зміни – це зараз норма.

**Емпатія** – розуміння того, що відбувається з людиною, її очікувань, надій, бажань та страхів

**Відкритий розум** – постійний пошук нових ідей, можливостей та конструктивної критики

# Clarity

# Ясність

**Спрощення** – відкидання всього зайвого,  
всього що заважає руху вперед

**Інтуїція** – довіра власній інтуїції

**Системне мислення** – розгляд проблем з  
глобальної точки зору (взаємодія частин  
системи, розклад на складові частини та  
елементи)

# Agility

## Спритність

**Рішучість** – швидка адаптація до змін та прийняття рішень

**Інновації** – вчитися на помилках та постійно шукати нові шляхи, щоб ставати кращими в тому, що ми робимо

**Повноваження** – можливість вільно творити та приймати рішення на місцях, щоб досягати результатів

**Мати глобальну мету,**  
частиною якої всі хотіли б стати.

**Або мати багато дрібних ідей,**  
не втрачаючи марно часу на  
пошуки великої ідеї.

Поки її немає – пропонувати  
**цікаві ідеї,** яки б люди хотіли  
розвивати самі

## Надихати інших.

Створювати в компанії соціум, в якому є навчання, відповідальність, творчість, визнання та радість. Тоді будуть народжуватися ідеї.

**Виконувати те, що замислили.**

Замість того, щоб місяцями планувати, обговорювати та вести перемовини, потрібно виконувати конкретні дії. Навчитися терпіти невдачі та виправляти помилки

**Світ змінюється, але  
насамперед змінюються  
саме **люди**, їх цінності та  
поведінка**



# Як змінювався навколишній світ\*

До 1988

1988 - 2012

2012 +



Планова  
економіка

Потреба в  
стабільності

Жорстка ідеологія

**Відсутність змін**

Відкритий ринок

Відкриті  
кордони

Підприємництво

Нові можливості

**Опір змінам**

Інтернет

Відкритий світ

Технологічний  
бум

**Прагнення до  
змін**

\* Мова йде про пострадянський простір

**Змінювався  
світогляд людей**

**Динаміка змін людей від середини  
минулого сторіччя до наших днів:**

**Покоління X**

**Покоління Y**

**Покоління Z**

# Покоління X

Це покоління, у якого ще було уявлення про тяготи війни та голоду, що дісталось їм від батьків.

**Умови:** СРСР, дефіцит, мінімальні можливості кар'єрного зростання, все повинно бути як у всіх, виділятися не можна, сильна партійна ідеологія.

**Цінності:** стабільність, родина, хоча б мінімальний достаток, робота. Накопичування матеріальних благ. Більшість працювала на одній роботі все життя.

**Сильні сторони:** відповідальність, працездатність, відданість справі, ініціативність.

**Проблематика:** зараз велика кількість цих людей не затребувано через розбіжність цінностей та ейджизму.

Ейджізм - вікова нерівність. Раніше молоді люди завжди були нижче за статусом ніж старше покоління. Зараз ти доктор наук в 60 років, маєш нагороди – і ти нікому не потрібен...

# Покоління Y

Це ті, хто вийшов з Радянського Союзу, побачив світ навколо, відчув нові можливості.

**Умови:** ринкова економіка, велика кількість західних компаній, відкриті кордони, споживчий бум.

**Цінності:** кар'єра, висока зарплатня, статус (дороге авто, дорогі годинники, престижне житло та ін.), самореалізація. А також щоб тебе помітили. Стабільність в роботі більш не головне.

**Сильні сторони:** амбіційність, системний підхід, рішучість, відповідальність, командна робота.

**Проблематика:** завищені очікування від життя. Завищені очікування від зарплатні.

До 2014 року був період «ринку кандидатів»: компанії розвивалися, наймали, боролися за спеціалістів. Зараз ніхто за ними більш не бігає, хіба тільки за вузькими та цінними фахівцями. А оскільки вони не готові знижувати планку власних очікувань – незатребуваність.

# Покоління Z

**Умови:** інтернет! Відкритий світ, технологічний бум, ера гаджетів, можливість миттєво знайти будь-яку інформацію, спілкування з необмеженою кількістю людей. Рівні можливості.

**Цінності:** демонстрація свого Я, свобода, самостійність, активність. Пробувати нове, не зупинятися на тому, що вже досягнуто, пробувати інше, якщо не вийшло це.

**Сильні сторони:** креативність, багатозадачність, індивідуальність, здатність обробляти великі об'єми інформації.

**Проблематика:** швидке «вигоряння», втрата інтересу, егоцентризм, бунтарський дух, недовірливість.

# Можливості Покоління Z

- 1. Креативність.** Направляти на пошук нових нестандартних рішень.
- 2. Багатозадачність.** Доручати різноманітні та додаткові завдання.
- 3. Прагнення до поглиблення знань та саморозвиток.** Доручати розробку нових проектів. Варіанти рішень вони здатні знайти самі. А також самі розберуться з незрозумілим.
- 4. Прямота.** Використовувати в якості критиків – вони не будуть хитрувати та показувати все в кращому світі, а скажуть все як воно є.
- 5. Увага до деталей.** За рахунок швидкості мислення обробляють багато інформації та звертають увагу на нестиківки. Використовувати як критиків та експертів.



**Як краще  
працювати з  
Поколінням Z?**

- Авторитарний стиль з ними не працює. Тільки дружні відносини. Взаємна повага.
- Бути цікавою та яркою людиною, яку вони захочуть наслідувати. Вони підуть лише за таким лідером.
- Говорити коротко і конкретно. Їм важко сприймати великі тексти.
- Пояснювати по пунктам. Можна письмово. Вони можуть погано запам'ятовувати (якщо що – в гуглі завжди можна уточнити), а письмовий текст допоможе згадати.
- Візуалізація. Це покоління зорових образів, картинок, фотографій. Вони краще сприймають інформацію у вигляді малюнків або роликів.

- Хвалити! Це покоління «лайків». Важливо пам'ятати, що похвала для них норма, а не мотиватор! Відсутність похвали буде демотивувати.
- Ставити завдання їм краще через програми та месенжери. Використовувати нові технології в комунікації (гаджети для них звичне середовище).
- Їм не сподобається коли їх повчають, але люблять вчитися. Робота повинна надавати їм можливість розвитку.
- Їх не можна порівнювати з іншими працівниками. Якщо приводити їм як приклад іншу людину, вони не будуть краще працювати. Потрібно робити ставку на їх унікальність.

- Вони не приймають критику, тому в разі помилок потрібно просто розібрати, що було зроблено невірно та чому, а також як уникнути цього в майбутньому.
- Вони не довіряють чужому досвіду та віддають перевагу вчитися на своїх власних помилках. Та через свій досвід потім приймати рішення. Необхідно бути готовим до цих помилок та допомагати їх виправляти.
- Не можуть довго займатися одним і тим же. Ставити короткі цікаві завдання.
- Вони індивідуалісти, та об'єднати їх для сумісної роботи може тільки рішення дуже цікавих завдань.

# Нові цінності та очікування людей

Новизна  
Враження  
Емоції  
Залучення  
Унікальність  
Персоналізація  
Довіра  
Відношення

# Новизна

Люди бажають нового! Швидкість технологічного прогресу привчила до того, що постійно з'являється щось, чого ще не було. Но також швидко воно застаріває і вже на підході наступне. Те, що застаріло – в більшості нецікаве!

# Емоції

Люди бажають отримувати  
задоволення від життя.

Здивуватися чи посміятися, зрадіти  
та отримати дозу адреналіну.



# Унікальність

Кожен бажає відрізнитися від інших, бути єдиним та неповторним

# Залучення

Люди бажають самі приймати участь в процесі. Самі пишуть, фотографують, прокладають маршрути та ін.

Просто отримувати вже готовий продукт вже не цікаво.

# Враження

Люди бажають дивуватися.

Отримувати яркі відчуття.

Повсякденність нудна. А оточуючий світ такий різноманітний. Треба все спробувати та всюди побувати.

# Персоналізація

Потреба людини в можливості проявити свою особистість, усвідомити своє «Я». Люди бажають уваги до себе як до особистості, а не як члена чогось загального.

# Довіра

Люди краще сприймають  
інформацію від людей, яким  
довіряють та будують відносини з  
тими, кому довіряють

# Відношення

Людина чекає прояви уваги до себе. Тому ті оточуючі, які покажуть (байдуже якими засобами!), наскільки вона значуща, цінна та цікава, будуть включені до її **friend-зони**.

Які методи в управлінні персоналом дійсно  
ефективні,  
але не використовуються українськими  
компаніями ?

*Вітчизняні менеджери ще не вміють  
створювати позитивну психологічну  
мотивацію*

*Френк Пьюселик*

# Трансформація комунікації



За рахунок **індивідуального**  
**підходу** до кожного,  
через встановлення **довіри**  
формувати такі **відношення** з  
людьми,  
які будуть викликати у них  
необхідні **емоції**.  
Тоді ці емоції сформують  
**залучення**.

# **Інструменти НОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

1. Задавати питання
2. Слухати та чути
3. Зчитувати паравербальні та невербальні сигнали
4. Аналізувати
5. Підбирати стиль спілкування з кожним членом команди
6. Усувати бар'єри спілкування

**Інструменти  
комунікації не  
змінилися,  
помінявся підхід до  
людей**

1. Бути поруч з кожним працівником. Розуміти, що для цієї людини важливо, чим вона захоплюється, що для неї є цікавим.
- 2. Показувати, як цілі компанії допоможуть конкретній людині в досягненні її особистих цілей**
3. Надавати допомогу та підтримку з урахуванням особистих потреб та цілей.
4. Питати її експертну думку. Отримувати і давати зворотній зв'язок.
5. Давати нові завдання.
6. Давати можливості для навчання та розвитку.
7. Відзначати дії людини, хвалити.
8. Завжди виконувати те, що пообіцяли.
9. Мотивація – давати працівникові те, що є цікавим особисто для нього.
- 10. І так для кожного члена команди або оточення!**

**Головний провайдер  
комунікації в  
команді – це лідер  
команди**

Сучасний лідер - **«Продюсер»**

Він шукає кращих людей, щоб використовувати їх з максимальною ефективністю.

Продюсер розуміє цінності, потреби та життєві цілі кожного члена команди і створює для нього **«райдер»**.

**Райдер** – це мотиваційна карта працівника. Те, що для нього важливо, цінне, цікаве та потрібне саме йому.

Все це просто!

Але виконання цих правил допоможе  
підняти рівень комунікації на значно  
більший рівень та відкрити нові  
резерви навіть там, де Ви і не  
очікували!



**Дякую за увагу!**

**[Stetsenko48@gmail.com](mailto:Stetsenko48@gmail.com)**

**050 44 013 44**