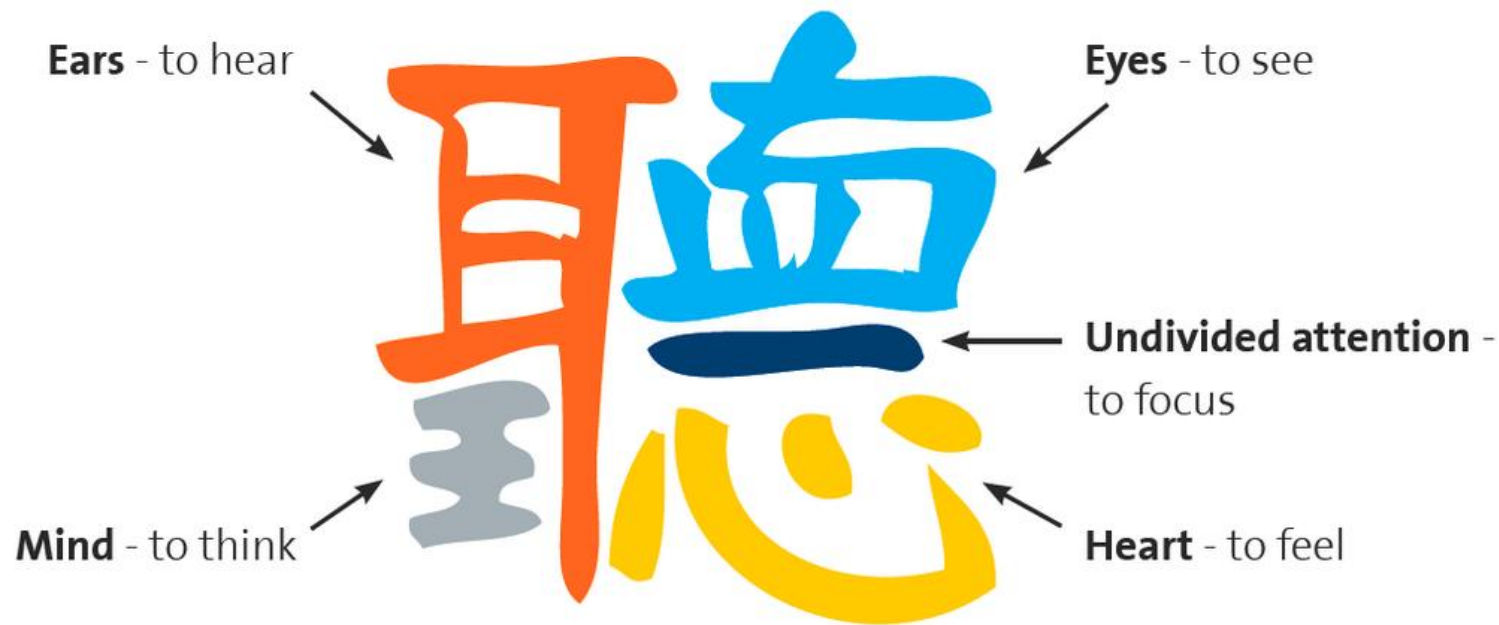




# **КУЛЬТУРА ЖИВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ДУША И СМЫСЛЫ**

Университет Правительства Москвы | 29.10.2016 | © Марк Кукушкин

# УШАМИ... ГЛАЗАМИ... **СЕРДЦЕМ**



# ПОБОДРСТВУЙТЕ СО МНОЙ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



# МАРК КУКУШКИН

ПРАКТИК РАЗВИТИЯ / прАктолог  
тренер, консультант, коуч



партнер / акционер компаний:  
Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)  
ОТУМКа (с 2002)  
Тренинг-Бутик (с 2004)  
Assessment Systems Russia (с 2014)

премия Trainings:

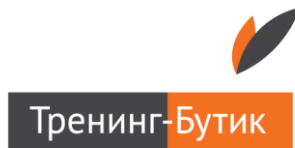
Тренер Года (2006, 2011)

Гуру в области развития и обучения  
персонала (2008, 2009)

За вклад в развитие рынка (2007, 2012)

Доцент НИУ ВШЭ

Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование



# **О ПРАКТОЛОГИИ**

## **ДА-ДА, ТАК ВСЕ И БУДЕТ**



# ПРОГРАММА

1. О проблеме: мертвые люди и мертвые организации
2. О корпоративной культуре
3. Живая организация: главное
4. Смысловые практики
5. Как быть живым? Кейсы

Инсайты, ваш Выход! Поговорим? \_\_\_\_\_



# ЭПИГРАФ



# СОВРЕМЕННЫЙ МИР



Пока мы просчитываем ситуацию, она меняется

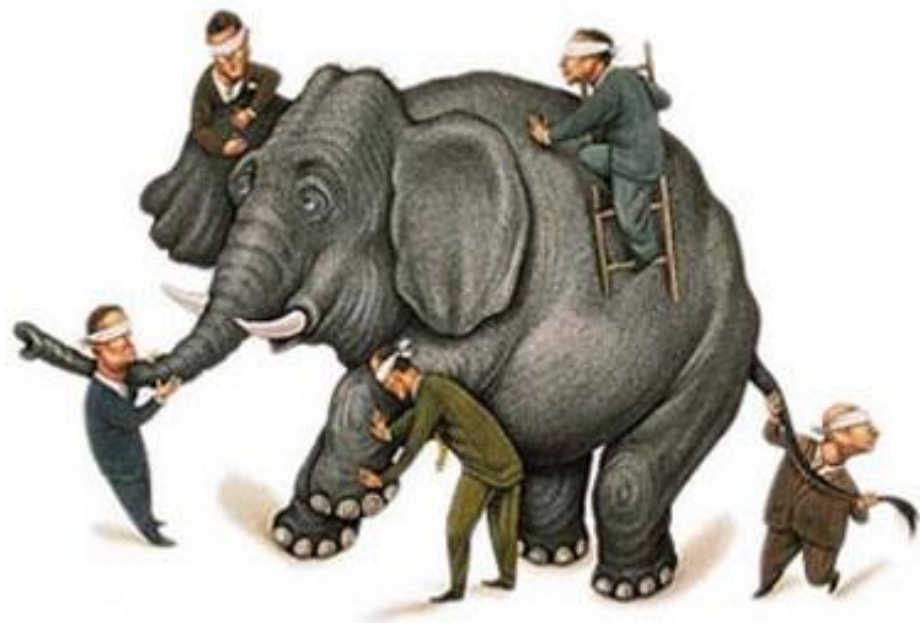


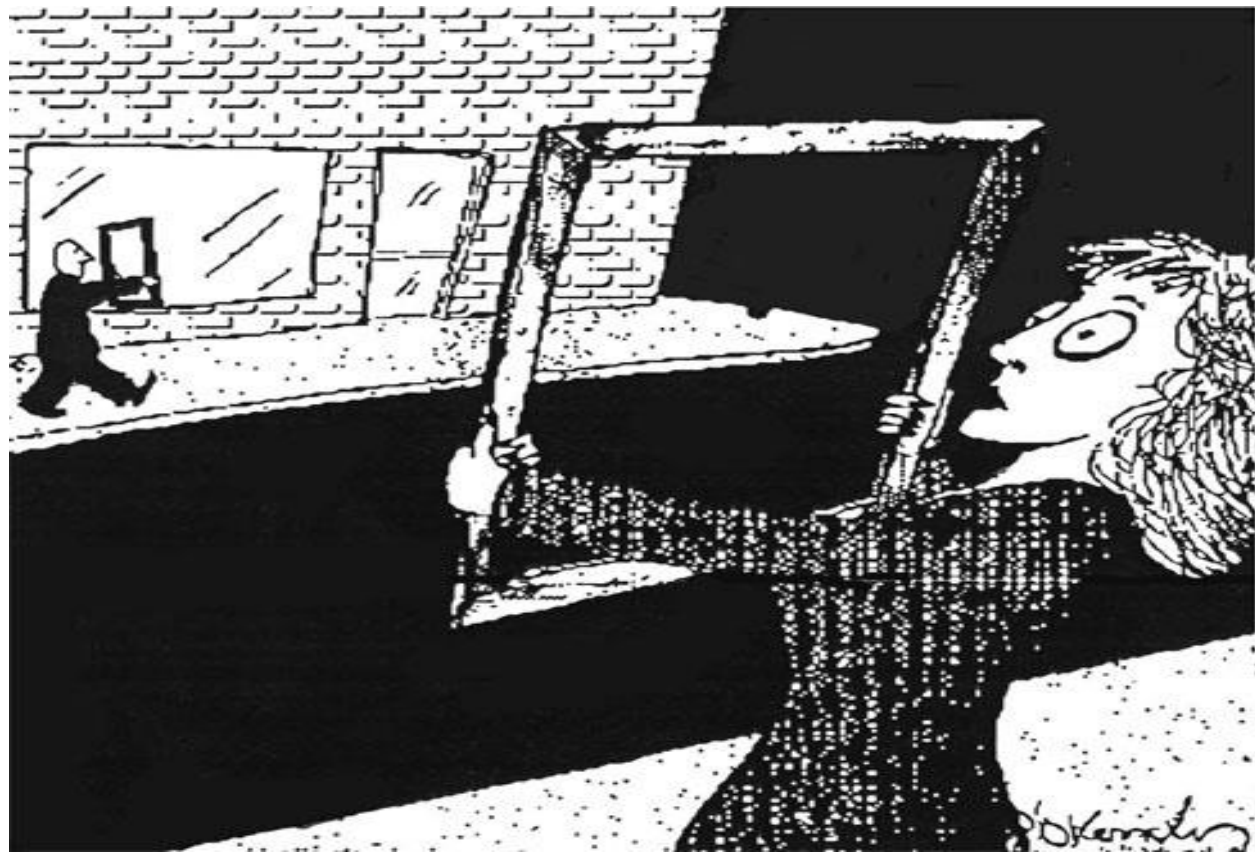
Выше скорость – выше неопределенность



# ДЕЗЫНТЕГРАЦИЯ







# ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

**Проблема современного человека — это представление о себе как о бессмертном, безгрешном и незаменимом...**

Болезнь чрезмерного планирования и «функциональности». Когда человек планирует все до последней детали и верит, что при совершенном замысле все обязательно пойдет как надо, он превращается в бездарного бухгалтера или офис-менеджера.... никогда не следует поддаваться искушению избавиться от любых намеков на спонтанность и интуицию.

**Жизнь всегда богаче любого человеческого плана.**

*Папа Франциск*

---



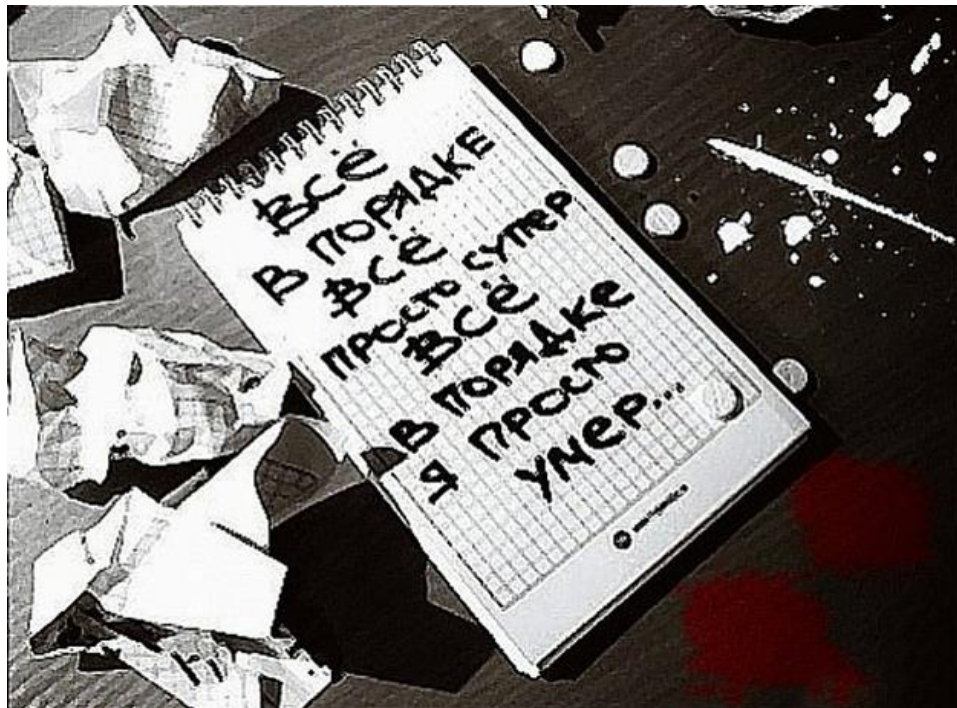
# БЖИЗНИСЬ, РАЗ



Когда на вопрос "Как дела?"

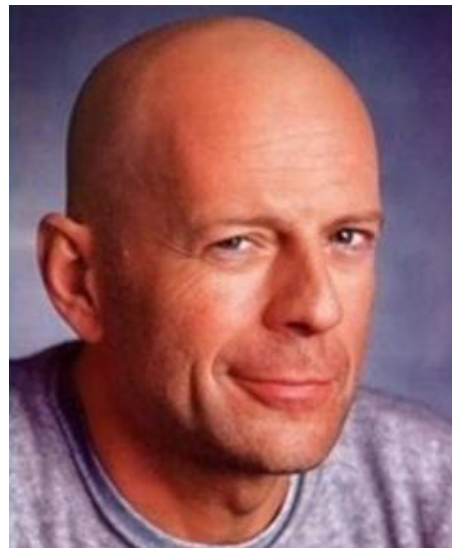
я отвечаю "У меня все отлично", я хочу чтобы кто-то посмотрел мне в глаза и сказал "Скажи правду"..

# БЖИЗНИСЬ, ДВА



# БЖИЗНИСЬ, ТРИ





**КТО УЗНАЛ СЕБЯ?**







# СТАРТОВЫЕ ТЕЗИСЫ

1. Человек есть то, что он практикует. И компания тоже
2. «Чтобы попки были сухими и чистыми, их надо сушить и чистить..»
3. Развивающийся руководитель – развивающийся сотрудник
4. «Быть живым...»

# О КУЛЬТУРЕ



# О КУЛЬТУРЕ

Оставить комментарий...

**Глеб Иголкин**

Никто завтра-послезавтра не едет из Москвы в Питер?

Мне нравится · [Комментировать](#) · 16 ч. назад возле Lyon, Rhone-Alpe



**Бриан де Буагильбер** Я слышал Радищев собирается назад..)

15 ч. назад · Мне нравится · 1

**Глеб Иголкин** Есть мобильный его или имэйл ящика?

15 ч. назад с помощью мобильного · Мне нравится · 1



**Бриан де Буагильбер** Боюсь только сам ящик..

15 ч. назад · Мне нравится · 1

Оставить комментарий...

КВАРТИРА  
ВЫСОКОЙ  
КУЛЬТУРЫ



# О КУЛЬТУРЕ



# О КУЛЬТУРЕ

Уважаемые родители!

ПРИЕМ ДЕТЕЙ СТРОГО ДО 8.30.

Калитка д/сада будет закрыта.

Опоздавшие не принимаются!

УБЕДИТЕЛЬНАЯ ПРОСЬБА  
ЧЕРЕЗ ЗАБОР ДЕТЕЙ НЕ  
ПЕРЕКИДЫВАТЬ, ДЕТИ  
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПЕРЕДАНЫ  
ЛИЧНО ВОСПИТАТЕЛЮ  
ГРУППЫ!

# О КУЛЬТУРЕ



# О КУЛЬТУРЕ





# О КУЛЬТУРЕ

## BusinessFM

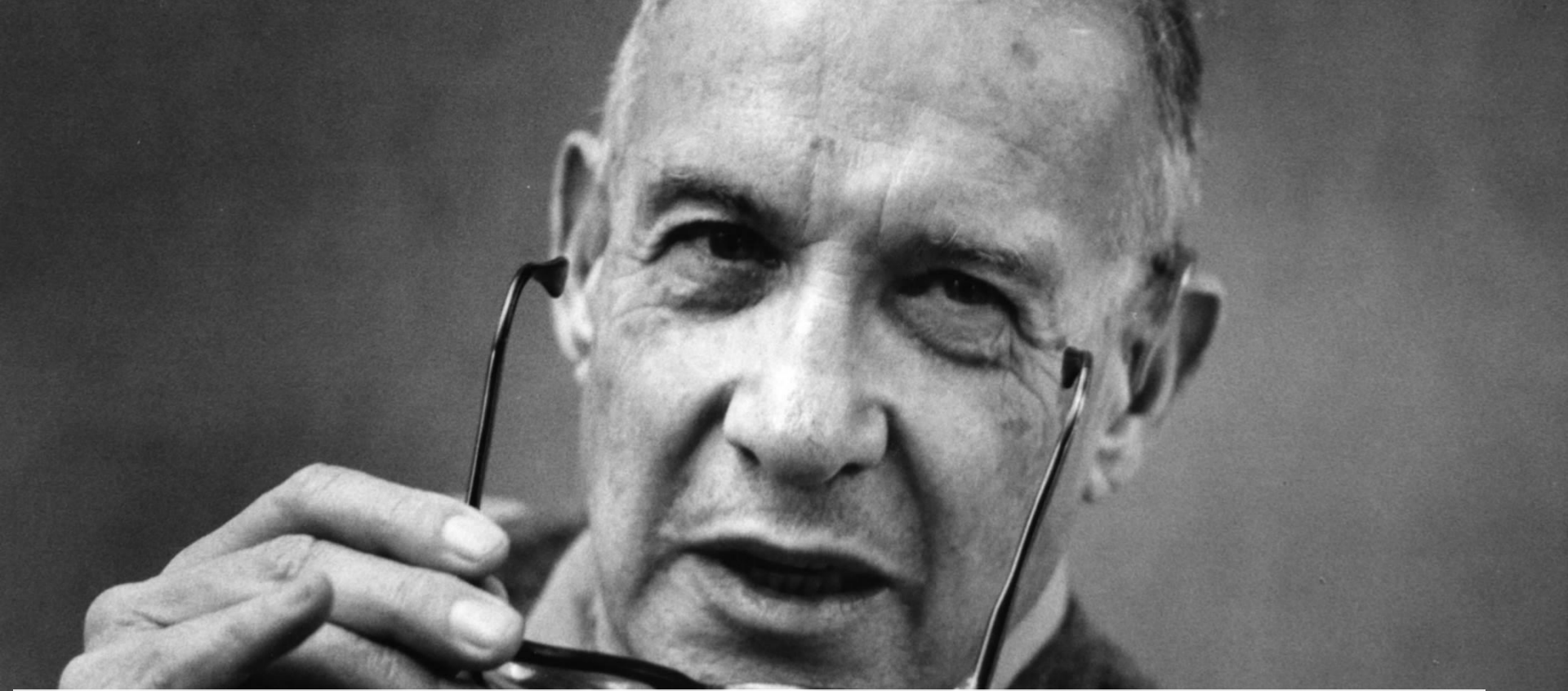
«Сбербанк» уволил сотрудника за шутку в «Твиттере».

Вместе с тем пенсионеры готовят жалобу Грефу за такие шуточки. Запись собрала более 500 ретвиттов  
<http://businessfm.bfm.ru/news/2012/08/10/sberbank-uvolil-sotrudnika-za-shutku-v-twitter.html>



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА





«Культура съедает стратегию на завтрак»

*П. Друкер*

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**ЭТО ТО, КАК ПРИНЯТО ЗДЕСЬ  
ВЕСТИ ДЕЛА, ОТНОСИТЬСЯ К КОЛЛЕГАМ...**



# **ЖИВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ**

Живая организация. Компания как живой организм

Кристофер Мейер, Стэн Дэвис, 2007

Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде.

Ари де Гиус, 2004.

Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций

Питер Сенге и др., 2004.

Сердце перемен, как добиваться изменений

Хиз Чип и Ден, 2015.

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу, 2015



# ИДЕЯ ЖИВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Недостаточность «механической» метафоры организации
- Привнесение в развитие организации механизмов выживания живых организмов в среде:
  - законы эволюции и адаптации
  - здоровье организации и совершенствования генома
  - принципы саморегуляции
  - специфическая внутренняя архитектура системы, направленная на достижение приспособительного результата
  - механизмы автономности и гомеостаза, адекватное распределение функций между периферией и центром



# **ЖИВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

## **ГЛАВНОЕ**

Адаптивность во взаимодействии со средой

Внимание к **КЛИЕНТУ** как фокус и условие выживания

Живая вода организации: **ЛЮДИ И КУЛЬТУРА**

Проводимость и скорость

Стремление к росту – показатель здоровья

Поиск идентичности и уникальности: кто такие **МЫ**?

Зачем мы? **СМЫСЛЫ** и вдохновляющие цели

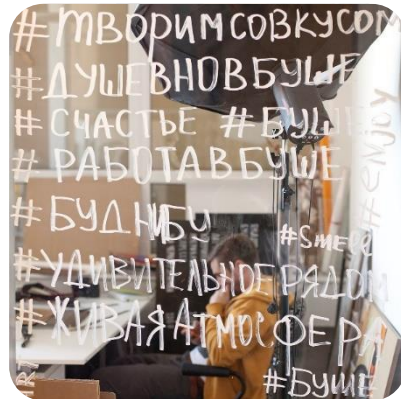
Практики **РАЗВИТИЯ**

Культивирование **САМО**



кейс

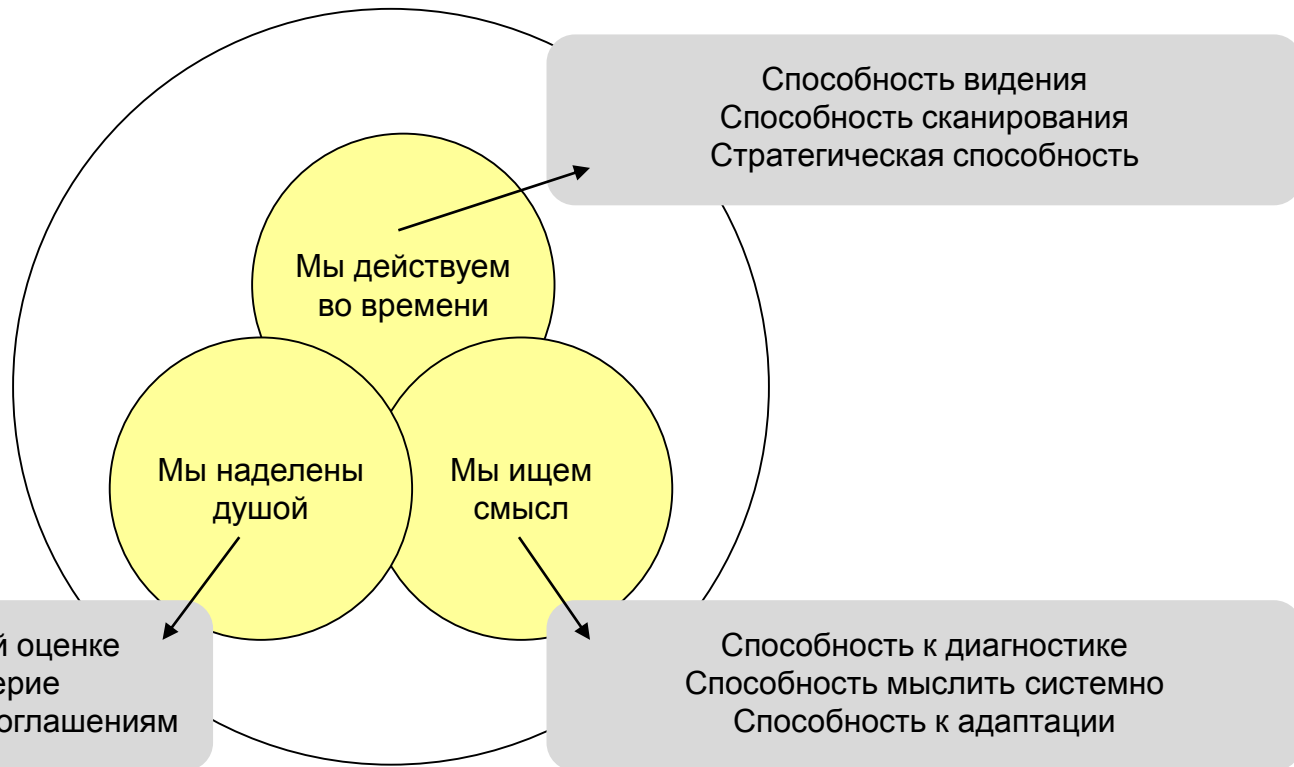
# БУШЕ И «БУШЕВНОБОЛЬНЫЕ»







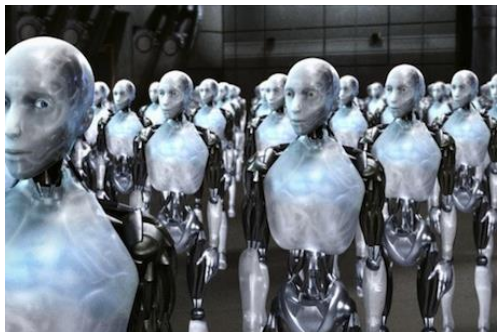
# ЖИВЫЕ СТРАТЕГИИ (ПО ЛИНДЕ ГРЕТТОН)



# ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



# О СМЫСЛЕ ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (1)



«Ну, могу я задержаться на работе на несколько часов, сделать сверх-усилие, достичь этого... показателя... ради чего? ради того, чтобы акционер(ы) увидели прибыль в конце периода? ... ради собственной мотивации?..  
**нет, мотивируют другие вещи»**



Управление по целям и тотальное оцифровывание управления все чаще сталкиваются с проблемой  
**обесмысливания конкретных показателей и потоков данных**

# О СМЫСЛЕ

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (2)

Отсутствие цели-смысла проявляется в ситуации жизни и бизнеса как «смысловой вакуум»



# О СМЫСЛЕ

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (2)

Проблема – обесмысливание корпоративного бытия

Внешняя мотивация недостаточна...

Роботизация жизни и работы ... рОбота?

Обесмысливание жизни... или Куда жить?

Может ли корпорация предлагать живое и осмысленное?



# УПРАВЛЕНИЕ СМЫСЛАМИ

- Постоянное вопрошание: то ли делаю?
- Восхождение к осознанности (пауза, тишина)
- Практическая философия бизнеса
- Управлять смыслами:
  - «открывать» смыслы
  - создавать условия, в которых значимые для человека смыслы реализуются
  - практиковать персональные и корпоративные смыслы
- Управление смыслами – всегда коммуникация

Видьямала Берч, Денни Пенман

# 2015

## Осознанная медитация

Практическое пособие  
по снятию боли и стресса



Путь к простоте  
**ТРЕГ МАККЕОН**



книга-тренинг  
ФЕНИКС

Дэниел Сигел

## МАЙНД САЙТ

Новая  
наука  
личной  
трансфор-  
мации

рекомендовано  
директором программы  
Александром Сити-  
киным



Марк Уильямс, Денни Пенман

*Осознанность*  
КАК ОБРЕСТИ  
ГАРМОНИЮ В НАШЕМ  
БЕЗУМНОМ МИРЕ

Энди  
Паддикомб

Медитация  
и осознанность

10  
МИНУТ В ДЕНЬ

которые приведут  
вашу мысль в порядок

Дэвид Паддикомб доктор философии и психологии, автор книги "10 минут в день"

# ЖИВ ОСОЗНАННО, РАБОТАЙ ПРОДУТИВНО

Майкл  
Часкалсон

8-НЕДЕЛЬНЫЙ  
КУРС ПО  
УПРАВЛЕНИЮ  
СТРЕССОМ

## МИФ СВОБОДЫ

и путь медитации



Чогьям Трунгпа



# БЖИЗНИСЬ: ПРАКТИКИ СМЫСЛОСТРОИТЕЛЯ



Большая цель. Масштаб притязаний и ответственности

«Держать» планку и цель

Отказ от неважного

«Честное» проживание кризисов

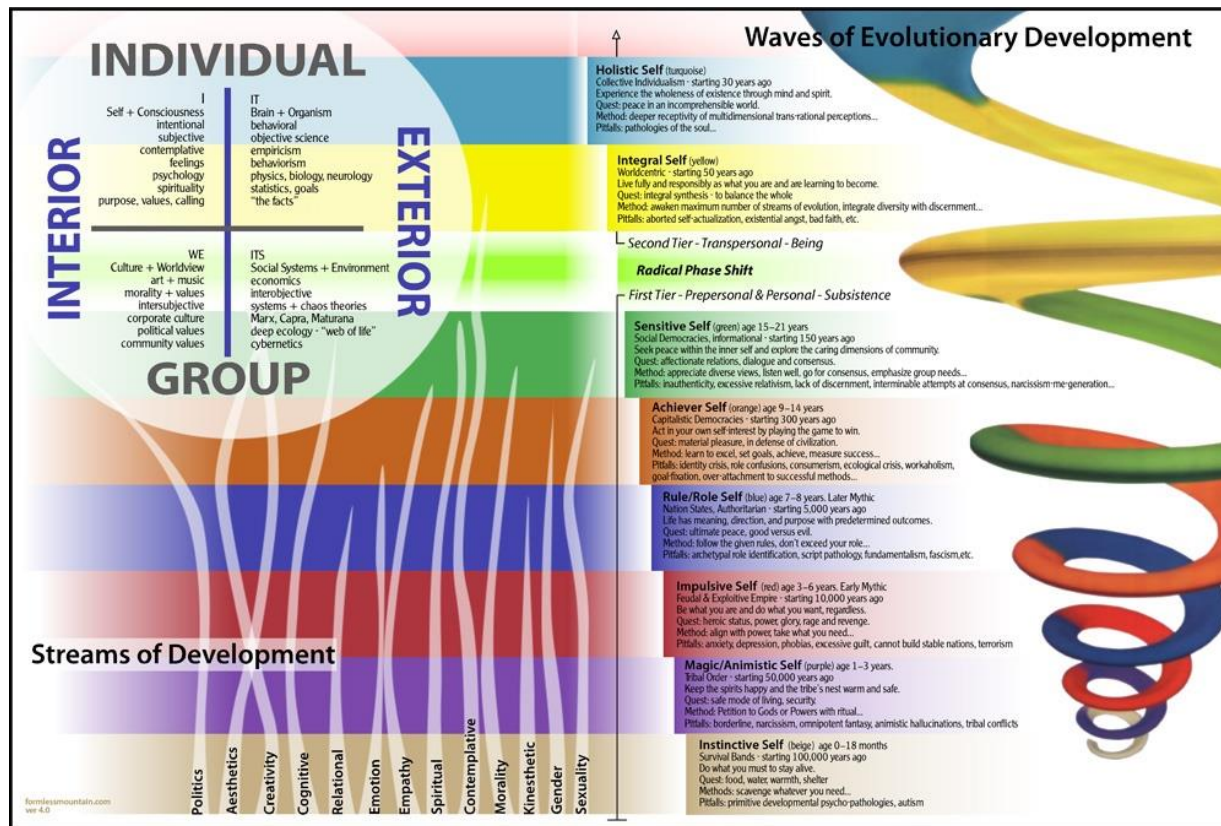
Развивающие события

Жизнь в стратегии «давать»

Больше «сердца»

Практики интегральной жизни

# КАРТА ИНТЕГРАЛЬНОГО



# ПРАКТИКИ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

ТЕЛО

УМ

ДУХ

ТЕНЬ



# ПРЕДЛОЖИТЬ СМЫСЛ БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК



# БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК

«У нас есть наши деды, они не могут прийти сюда. Что у нас от них осталось? Это их портреты и фотографии. Нужно просто с ними выйти: вот День Победы, вот мой дед, который воевал, вот его фотография»



Координаторы "Полка",  
томичи Сергей Колотовкин и Сергей Лапенков

# БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК

Впервые Бессмертный полк прошел **9 Мая 2012 года** в Томске. В колонне Полка тогда пронесли почти 2000 портретов ветеранов и прошли более 6000 томичей. Его инициаторами стали журналисты Томской медиа-группы, которых поддерживали жители города





# БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК

**9 мая 2013 года**, уже в более чем ста двадцати городах и селах России, а также Украины, Казахстана, Кыргызстана.

В ряде городов - Томск, Барнаул, Тула — число горожан достигало 20.000 человек. В Екатеринбурге, Новосибирске, Благовещенске, Волгограде, Кургане, Перми, Ростове-на-Дону, Луге - от 5.000 до 10.000 человек





# БЕССМЕРТНАЯ АРМИЯ

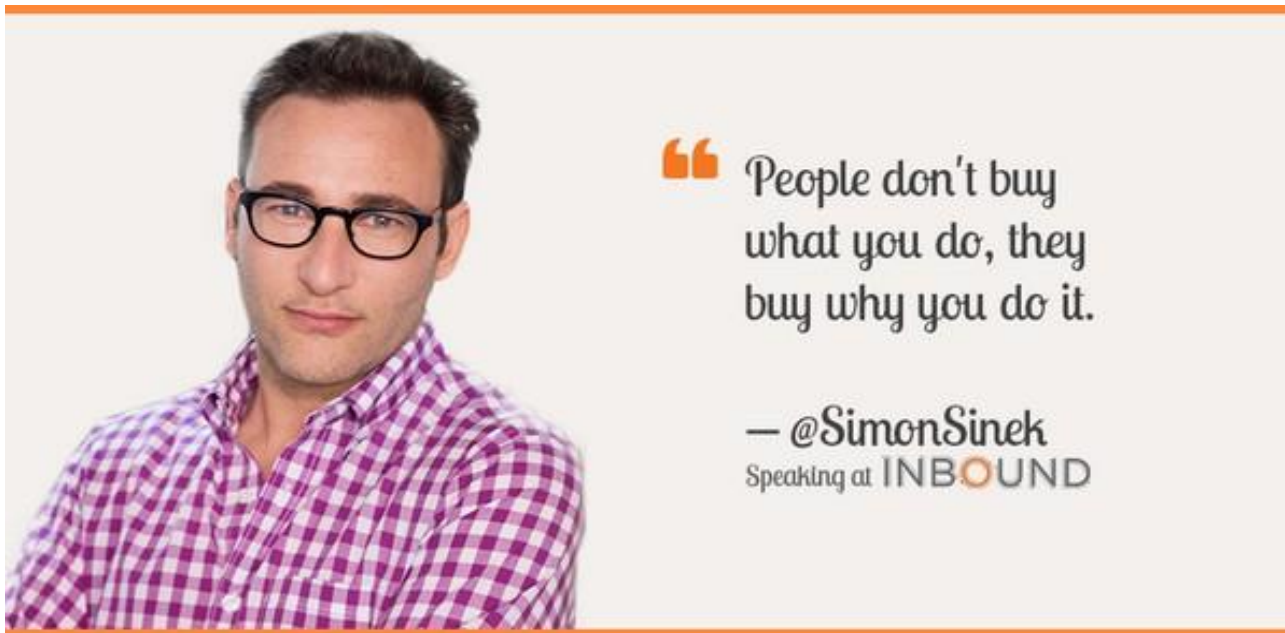
9 мая 2015 года в ряды Бессмертного полка встали 500 тысяч в Москве...

И более 12 миллионов по всему миру



# САЙМОН САЙНЕК/СИНЕК

Люди покупают не то, что вы создаете, а то, почему вы это создаете.



# ЗОЛОТЫЕ КОЛЬЦА

## САЙМОН СИНЕК

### Концепция Саймона Синека «Золотое кольцо»

#### Что?

Каждый человек на планете, каждый сотрудник в компании знает, что он делает на 100%

#### Как?

Некоторые знают, как они это делают то, что делают. Они называют это «дифференциация на рынке» или УТП...

#### Почему?

И лишь единицы чётко объясняют другим и даже себе, ЗАЧЕМ они это делают. Смысл?

В результате, большинство людей и организаций на планете двигаются от внешнего круга к центру – от самых простых и очевидных вещей вглубь. Не все добираются до глубины.

Но вдохновляющие лидеры и организации, независимо от отрасли и размера, действуют наоборот: от «Почему?» к «Что?». Изнутри наружу.

Саймон Синека утверждает, что эта концепция объясняет, почему только немногие люди и организации могут вести за собой других: только немногие знают, почему они делают то, что делают. И под «Почему» не имеется в виду прибыль или деньги. Прибыль или деньги – это всегда результат. Под «Почему?» Саймон Синека понимает то, зачем Ваша организация существует, во что она верит, **каковы её ценности?**

Саймон Синека утверждает, что для успеха нужно применять 2 фундаментальных принципа:

- 1 Говорить **о своём «Почему?»**, которое может резонировать в тех, с кем Вы общаетесь.
- 2 Говорить не о себе, а о том человеке, к которому Вы обращаетесь. В идеале **о его «Почему?»**

Платформа для эффективной коммуникации по Саймону Синеке:

«Почему Вы это делаете?»

Что является «Почему?» для тех, с кем вы общаетесь? Насколько Ваши «Почему?» совпадают?

# КОРПОРАТИВНАЯ СМЫСЛОСФЕРА ПРАКТИКИ

- Изменение смысла (позиционирования) бизнеса
- Смыслы в посланиях первого лица / первых лиц
- Коммуникация смыслов на всех уровнях организации
- Смысловой рекрутинг
- Смыслы в коммуникации с внешними контрагентами
- Амбассадоры / послы в коммуникации смыслов
- Смыслы / ценности на «стенах»



кейс

# ОСМЫСЛЕННЫЙ БИЗНЕС

«Книжный клуб «Буквоед» — новый тип концентратора внимания и движения людей в городской среде.

Генеральная инициатива компании «Буквоед» — сместить позиционирование книжного магазина в сторону мест проведения культурного досуга, создав новый продукт (тип торговой площадки) на территории города, накрывая сегмент следующих базовых потребностей горожан: интеллектуальные продукты, развитие личности, интеллектуальные развлечения, общение, коммуникации.

Миссия компании «Буквоед» — культурное развитие общества и удовлетворение его информационных, интеллектуальных и эмоциональных запросов.







БУКВОЕД

ВЕТЕРАНЫ КОМ



# ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ КАК ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВЫЧЕК (ПО ДЕНУ ДЕНИСОНУ)

<i>Хорошо</i>	Сохранить и усилить	Изобрести и усовершенствовать
<i>Плохо</i>	Забыть и оставить	Передумать и попробовать снова
	<i>Старый</i>	<i>Новый</i>



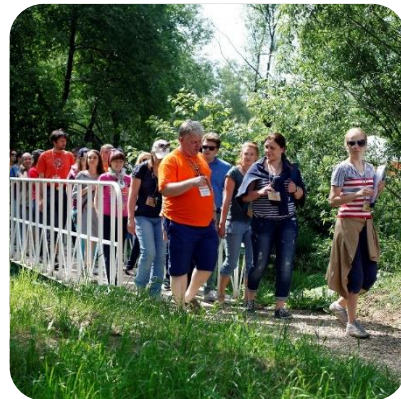
# ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



**О ЖИВОМ**



# РУЯН / ЭКСПЕДИЦИЯ



# ПРО ЖИВОЕ: АМУНДСЕН И СКОТТ



	<i>Амундсен</i>	<i>Скотт</i>
<i>Миль</i>	1866	1635
<i>Дней</i>	99	146
<i>Способ</i>	Лучшие собачьи упряжки	“Человеческая тяга”
<i>Результат</i>	Команда достигла цели и вернулась живой.	Команда погибла в 141 миле от лагеря.







Требуются люди для участия в рискованном путешествии. Маленькое жалованье, пронизывающий холод, долгие месяцы полной темноты, постоянная опасность, благополучное возвращение сомнительно, в случае успеха — честь и признание.

*Сэр Эрнест Шеклтон*

# РЕЦЕПТЫ ОЖИВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ

- Построение систем обратной связи
- «Человеческая» коммуникация
- Согласование как ценность: от прикосновения к со-прикосновенности
- Обретение смысла, вдохновляющей цели и энергия коллективного действия
- Инновации
- Свежая кровь? Кропопускание?
- М&А?

# ФАБРИКА ОКОН (1)



№	Наименование	Единица измерения	Цена	Средняя цена	Максимальная цена	Минимальная цена
1	Алюминиевый профиль	м	1000	1000	1000	1000
2	Стекло	м²	1000	1000	1000	1000
3	Панель	м²	1000	1000	1000	1000
4	Дверь	м²	1000	1000	1000	1000
5	Окно	м²	1000	1000	1000	1000
6	Балкон	м²	1000	1000	1000	1000
7	Лоджия	м²	1000	1000	1000	1000
8	Кухня	м²	1000	1000	1000	1000
9	Спальня	м²	1000	1000	1000	1000
10	Ванная	м²	1000	1000	1000	1000
11	Коридор	м²	1000	1000	1000	1000
12	Пол	м²	1000	1000	1000	1000
13	Потолок	м²	1000	1000	1000	1000
14	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
15	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
16	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
17	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
18	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
19	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
20	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
21	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
22	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
23	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
24	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
25	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
26	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
27	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
28	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
29	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
30	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
31	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
32	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
33	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
34	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
35	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
36	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
37	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
38	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
39	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
40	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
41	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
42	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
43	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
44	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
45	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
46	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
47	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
48	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
49	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
50	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
51	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
52	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
53	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
54	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
55	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
56	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
57	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
58	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
59	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
60	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
61	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
62	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
63	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
64	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
65	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
66	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
67	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
68	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
69	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
70	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
71	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
72	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
73	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
74	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
75	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
76	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
77	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
78	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
79	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
80	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
81	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
82	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
83	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
84	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
85	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
86	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
87	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
88	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
89	Полы	м²	1000	1000	1000	1000
90	Потолки	м²	1000	1000	1000	1000
91	Стены	м²	1000	1000	1000	1000
92	Двери	м²	1000	1000	1000	1000
93	Окна	м²	1000	1000	1000	1000
94	Балконы	м²	1000	1000	1000	1000
95	Лоджии	м²	1000	1000	1000	1000
96	Кухни	м²	1000	1000	1000	1000
97	Спальни	м²	1000	1000	1000	1000
98	Ванные	м²	1000	1000	1000	1000
99	Коридоры	м²	1000	1000	1000	1000
100	Полы	м²	1000	1000	1000	1000

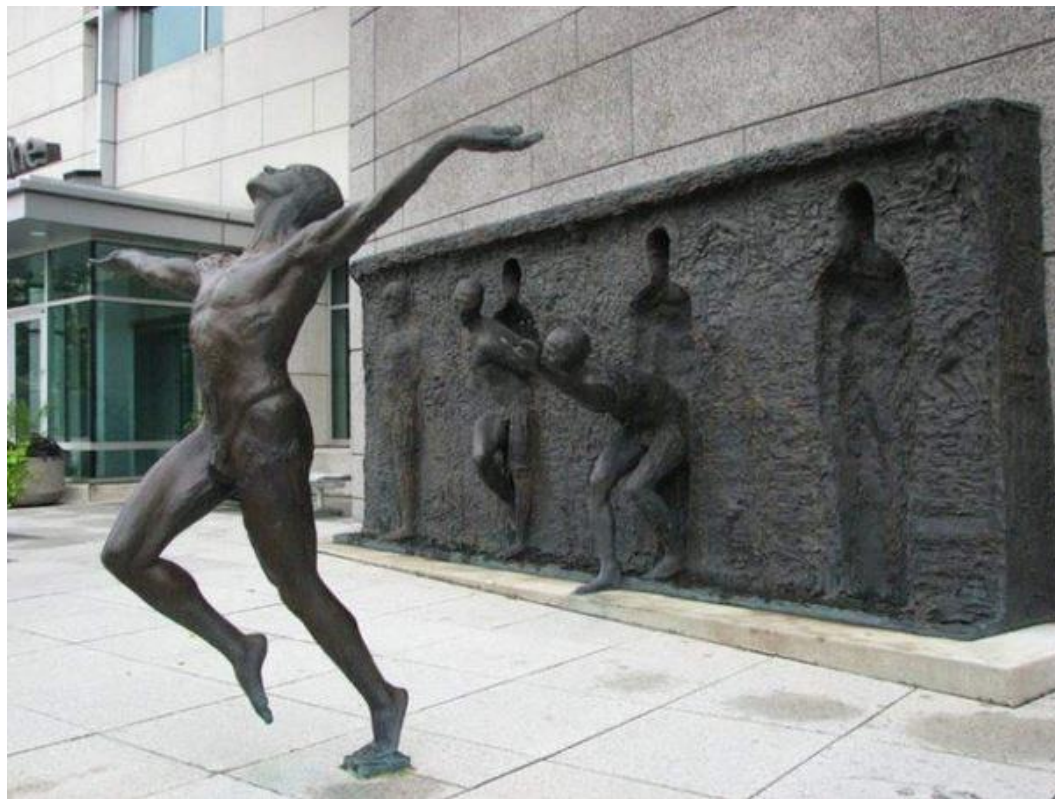




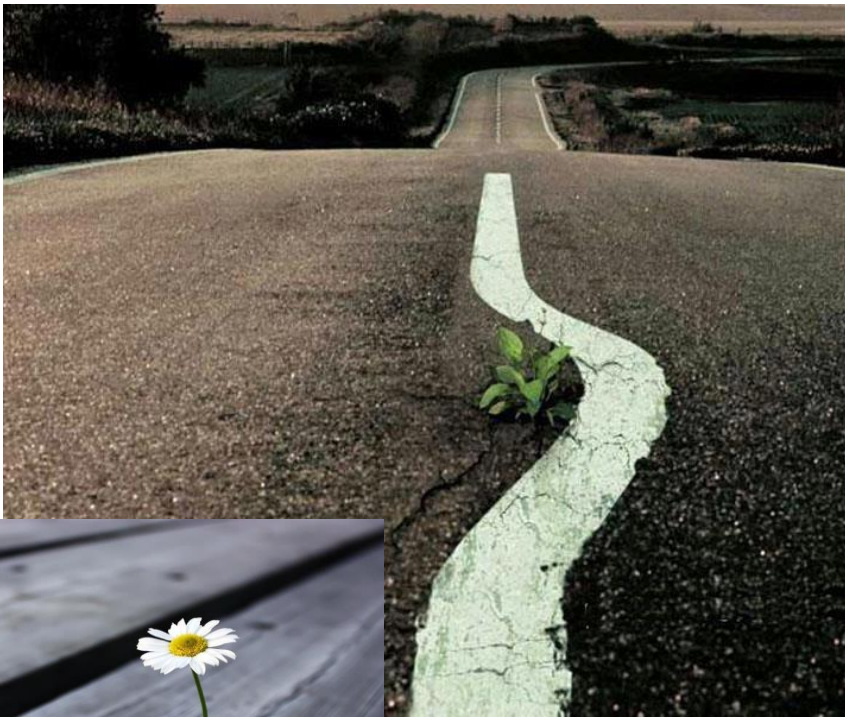
# КАК БЫТЬ / ОСТАВАТЬСЯ ЖИВЫМ

- Позволение первых лиц – себе и окружению - «быть живыми»
  - Путешествуйте
  - Реализуйте детские мечты
  - Развивайте эмоциональный интеллект
- Построение «горизонтальных компаний»
- Связь со стейкхолдерами, с обществом
- Душа и смыслы организации
- Создание «иммунной системы» компании: взаимодействие с другим(и), осознанное повышение разнообразия
- Первое лицо: открытость к развитию

**БЫТЬ ЖИВЫМ**



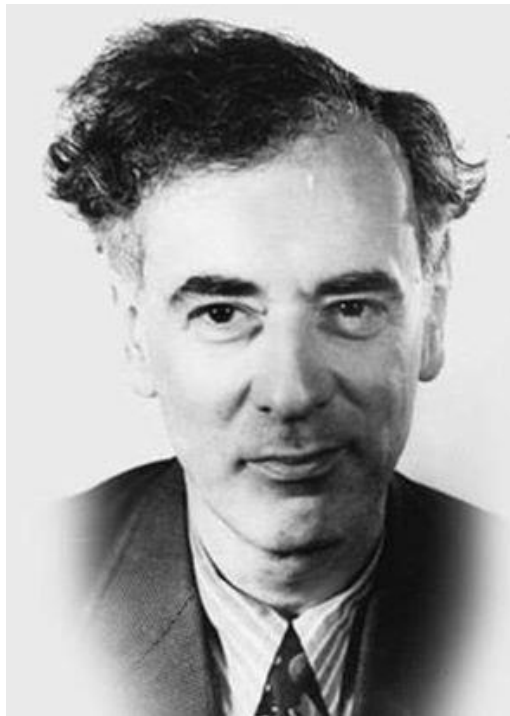




# ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



# К ДЕЛУ



Каждый имеет достаточно сил, чтобы достойно прожить жизнь. А все эти разговоры о том, какое сейчас трудное время - это хитроумный способ оправдать своё бездействие, лень и разные унылости. Работать надо, а там, глядишь, и времена изменятся.

Лев Давидович Ландау

# ВОПРОСЫ?

kukmark@yandex.ru

