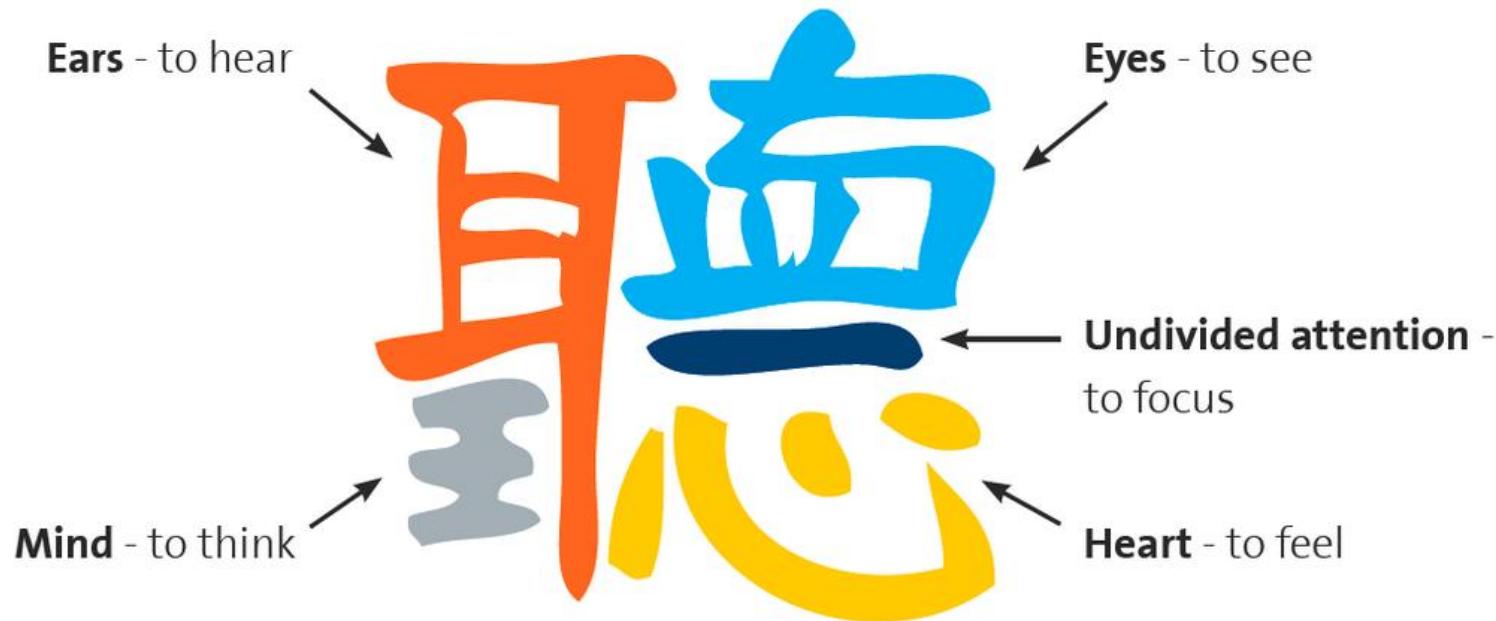


КУЛЬТУРА ЖИВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ДУША И СМЫСЛЫ

Университет Правительства Москвы | 29.10.2016 | © Марк Кукушкин

УШАМИ... ГЛАЗАМИ... СЕРДЦЕМ



ПОБОДРСТВУЙТЕ СО МНОЙ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



МАРК КУКУШКИН

ПРАКТИК РАЗВИТИЯ / прАктолог
тренер, консультант, коуч



премия Trainings:

Тренер Года (2006, 2011)

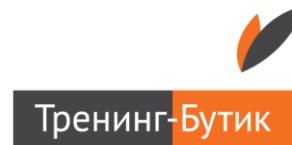
Гуру в области развития и обучения
персонала (2008, 2009)

За вклад в развитие рынка (2007, 2012)

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

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



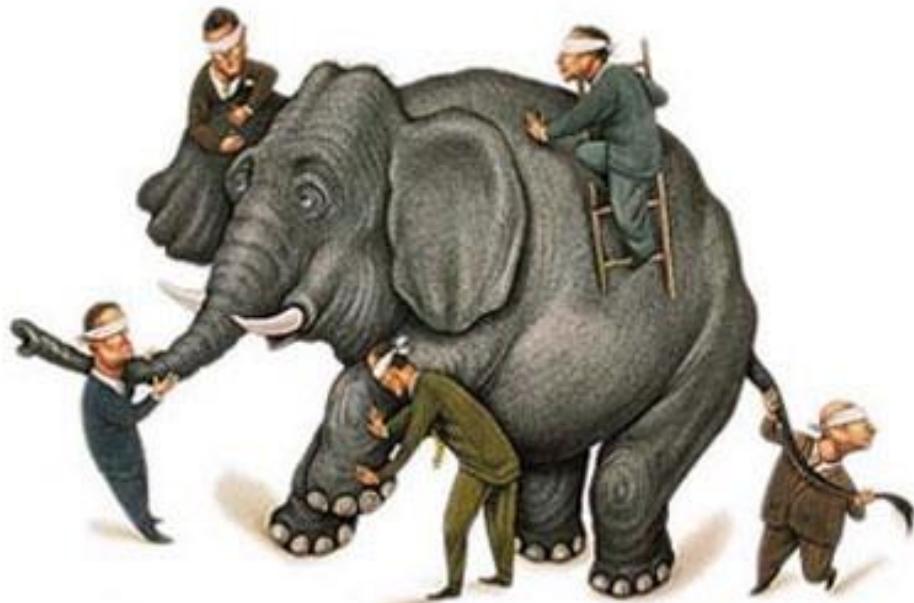
Пока мы просчитываем ситуацию, она меняется

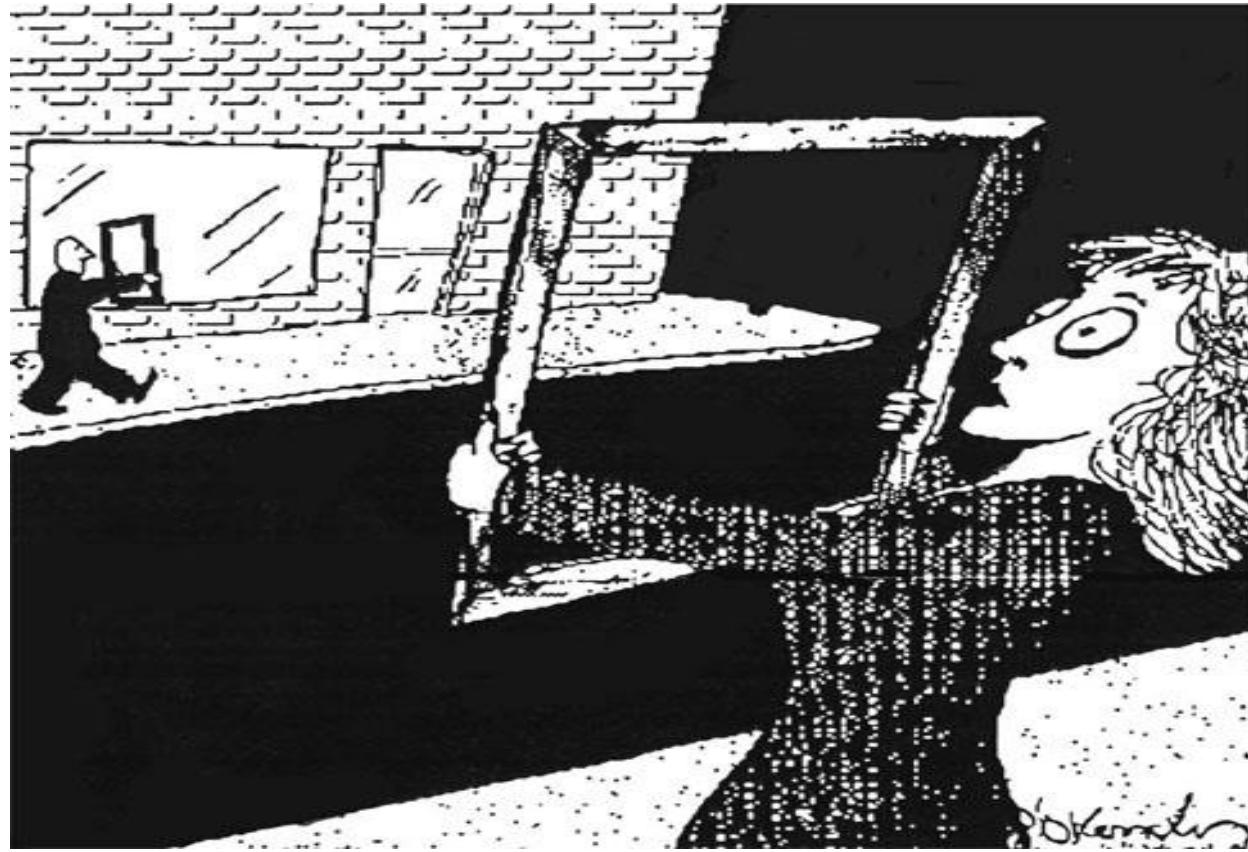


Выше скорость – выше неопределенность

ДЕЗЫНТЕГРАЦИЯ







ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

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

Болезнь чрезмерного планирования и «функциональности».

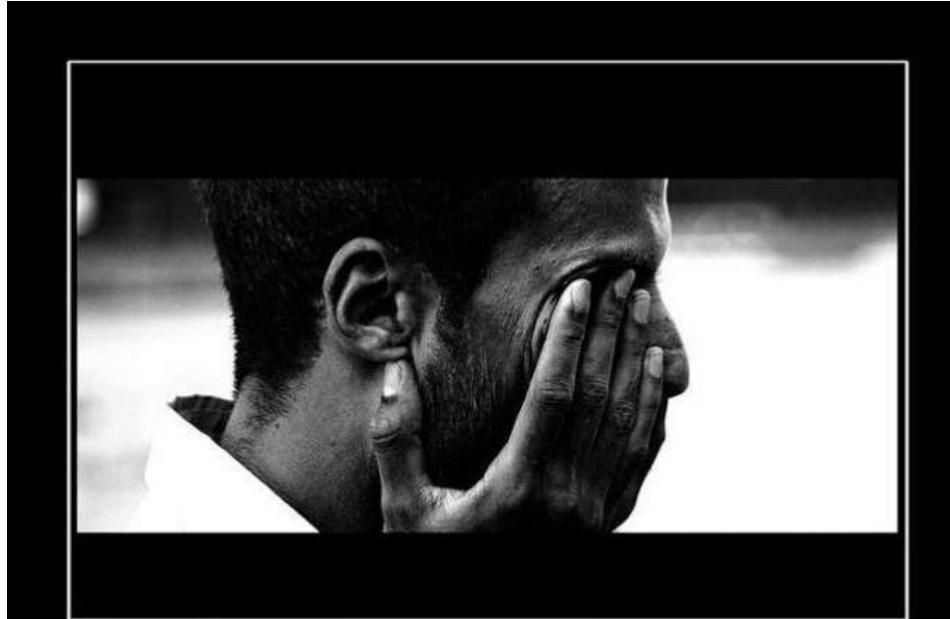
Когда человек планирует все до последней детали и верит, что при совершенном замысле все обязательно пойдет как надо, он превращается в бездарного бухгалтера или офис-менеджера.... никогда не следует поддаваться искушению избавиться от любых намеков на спонтанность и интуицию.

Жизнь всегда богаче любого человеческого плана.

Папа Франциск



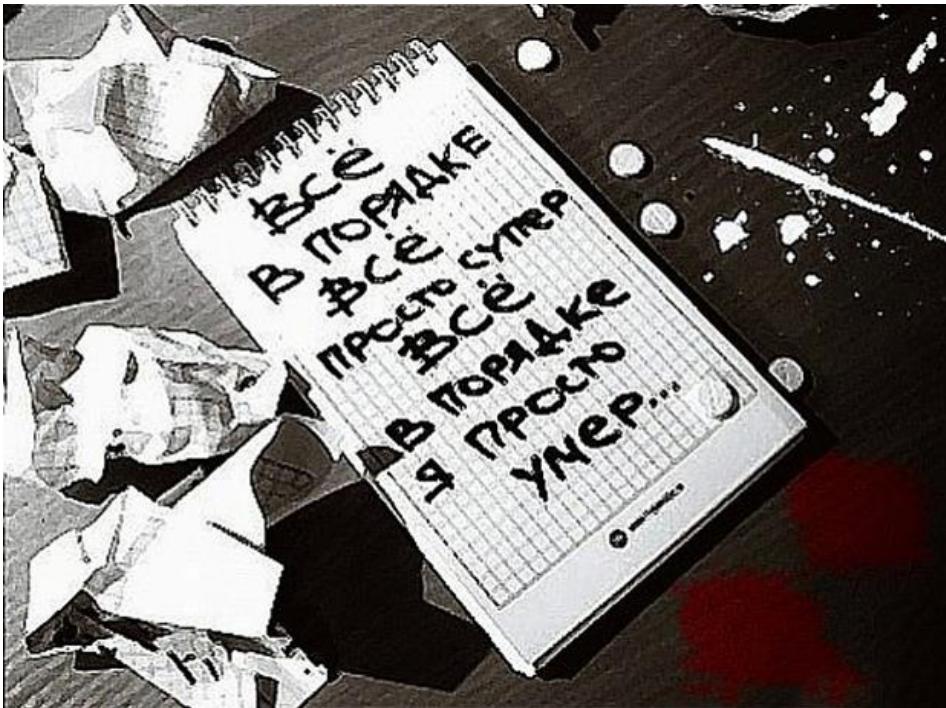
БЖИЗНИСЬ, РАЗ



Когда на вопрос "Как дела?"

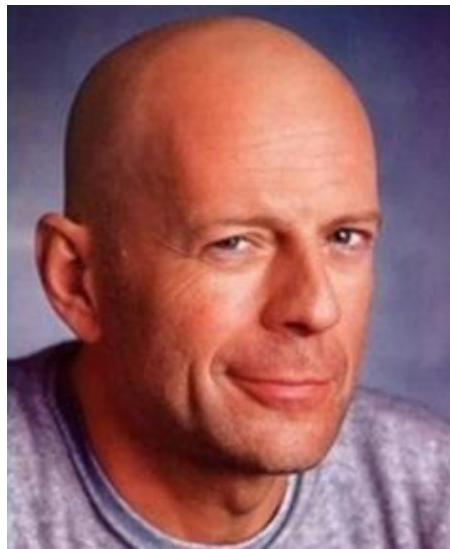
я отвечаю "У меня все отлично", я хочу чтобы кто-то посмотрел мне
в глаза и сказал "Скажи правду" ..

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:
1

 **Бриан де Буагильбер** Я слышал Радищев собирается назад..)
15 ч. назад · Мне нравится · 1

Глеб Иголкин Есть мобильный его или имэйл ямщика?
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>

The screenshot shows a tweet from the official Twitter account of OAO Сбербанк России (@sberbank). The tweet contains a text message in Russian and some engagement metrics. At the bottom, there is a timestamp and a link to the tweet's original source on Facebook.

Follow

ОАО Сбербанк России
@sberbank

Народный лайфхак: Если на стене мелом написать "Сбербанк", у стены образуется очередь из 30 пенсионерок. Кто пробовал? Работает?

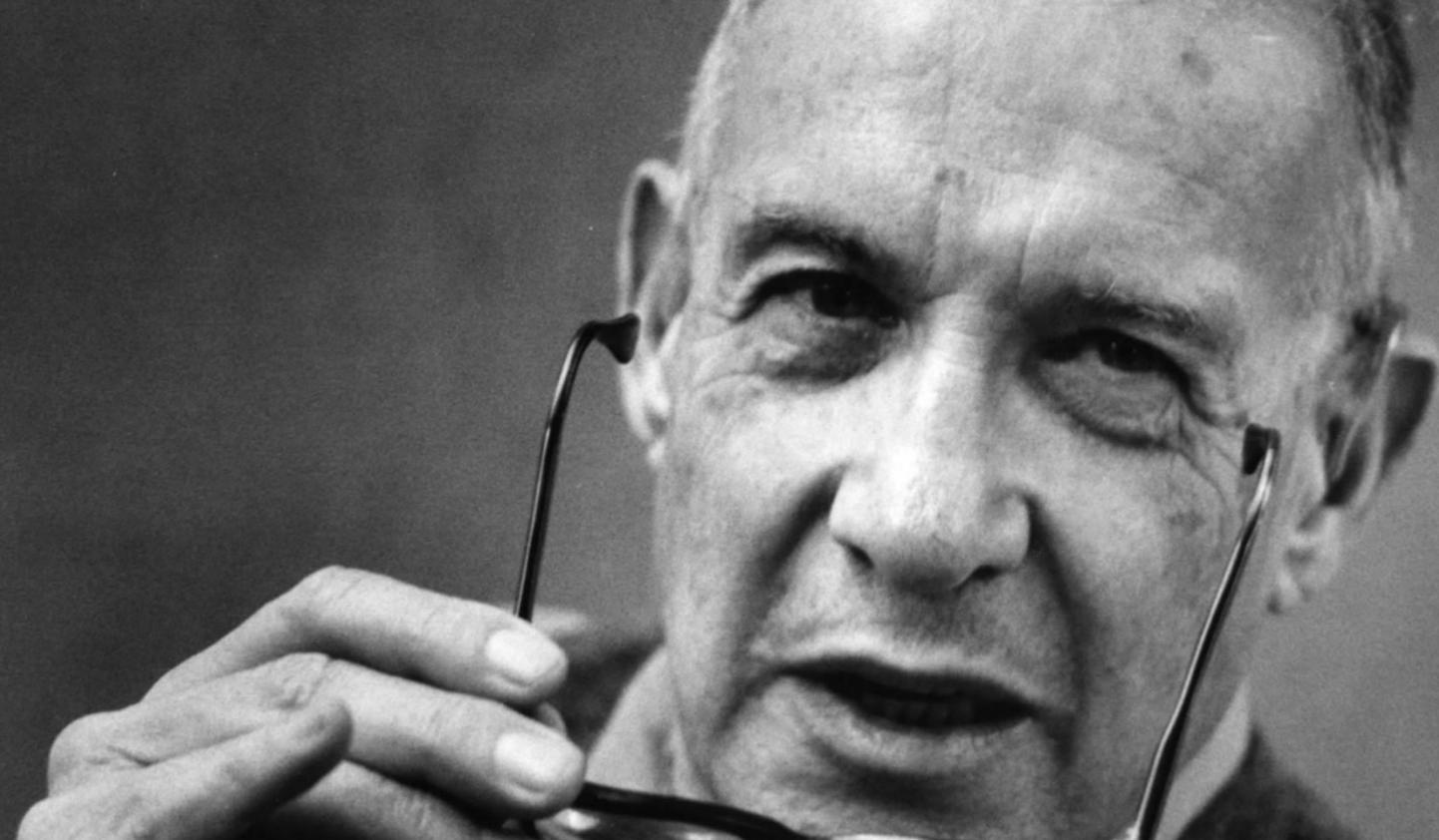
Reply Retweet Favorite

387 RETWEETS	51 FAVORITES
--------------	--------------

4:33 AM - 8 Aug 12 via Facebook · Embed this Tweet

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

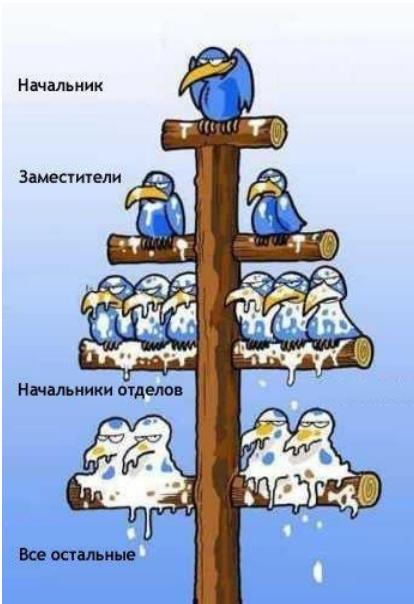




«Культура съедает стратегию на завтрак»
П. Друкер

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, обучение 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 архитектоника 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**

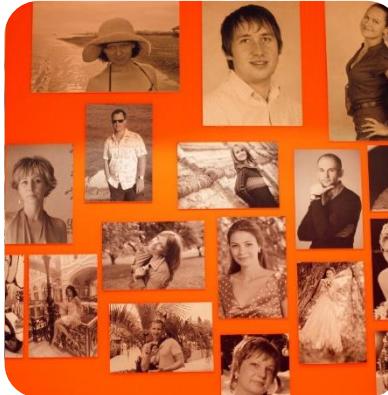
Культивирование **САМО**

кейс

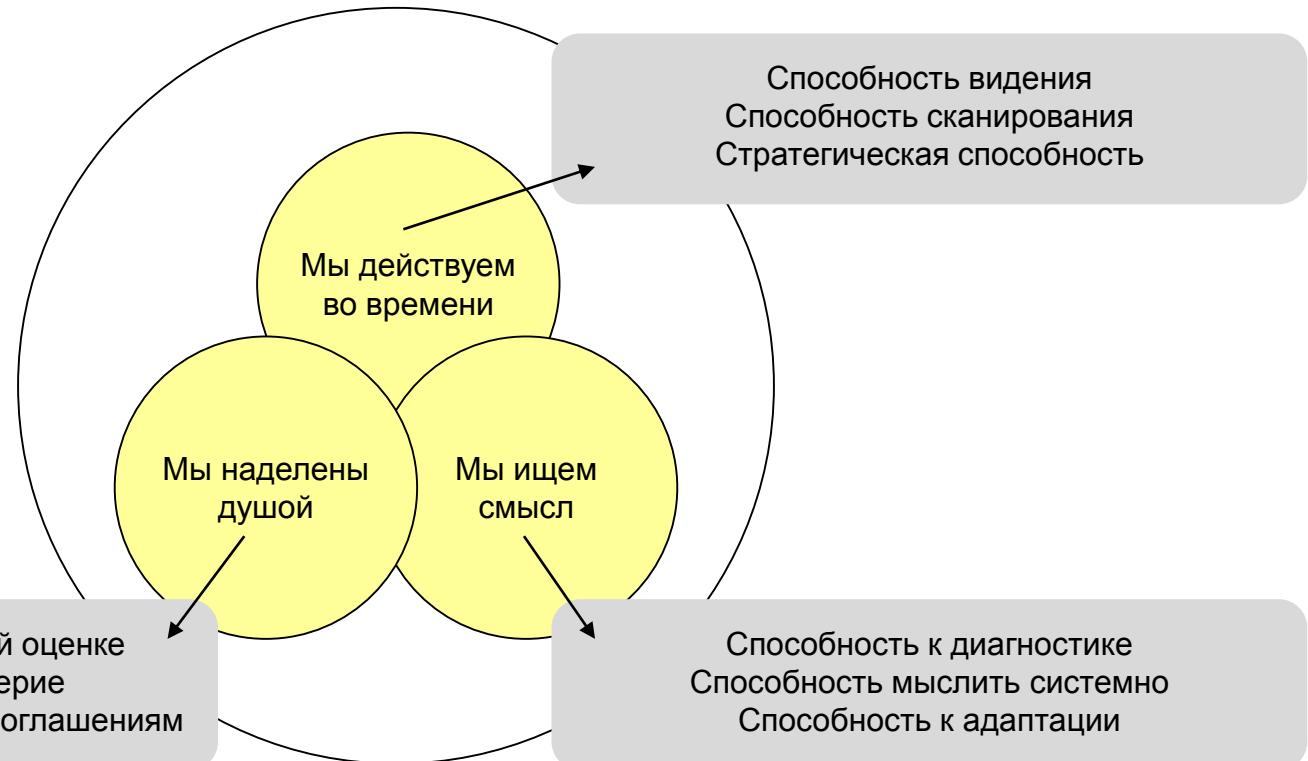
БУШЕ И «БУШЕВНОБОЛЬНЫЕ»



кейс СПЛАТ



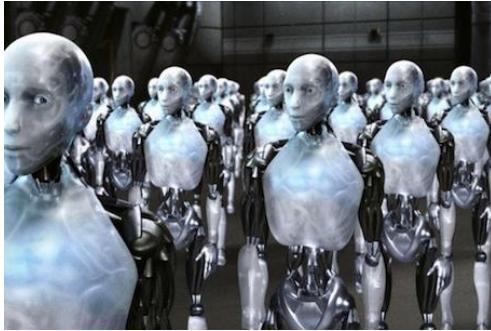
ЖИВЫЕ СТРАТЕГИИ (ПО ЛИНДЕ ГРЕТТОН)



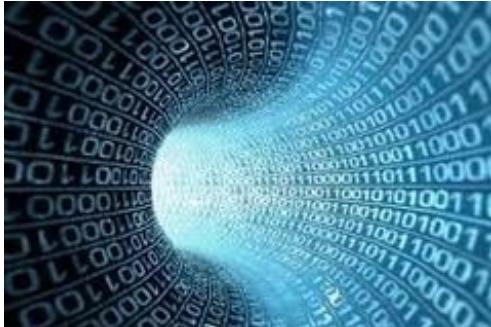
ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



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
обессмысливания 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 – обессмысливание корпоративного бытия

Внешняя мотивация недостаточна...

Роботизация жизни и работы ... рОбота?

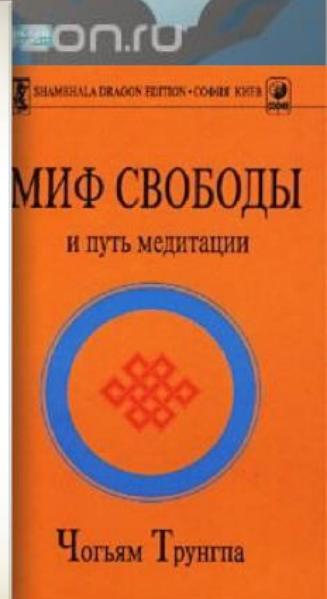
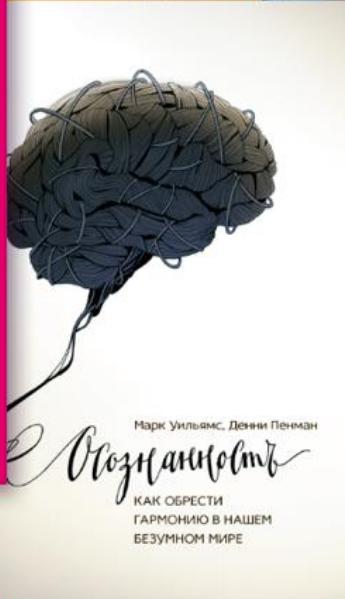
Обессмысливание жизни... или Куда жить?

Может ли корпорация предлагать живое и осмысленное?



УПРАВЛЕНИЕ СМЫСЛАМИ

- Постоянное вопрошение: 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



БЖИЗНИСЬ: ПРАКТИКИ СМЫСЛОСТРОИТЕЛЯ



Большая цель. Масштаб притязаний и ответственности

«Держать» планку и цель

Отказ от неважного

«Честное» проживание кризисов

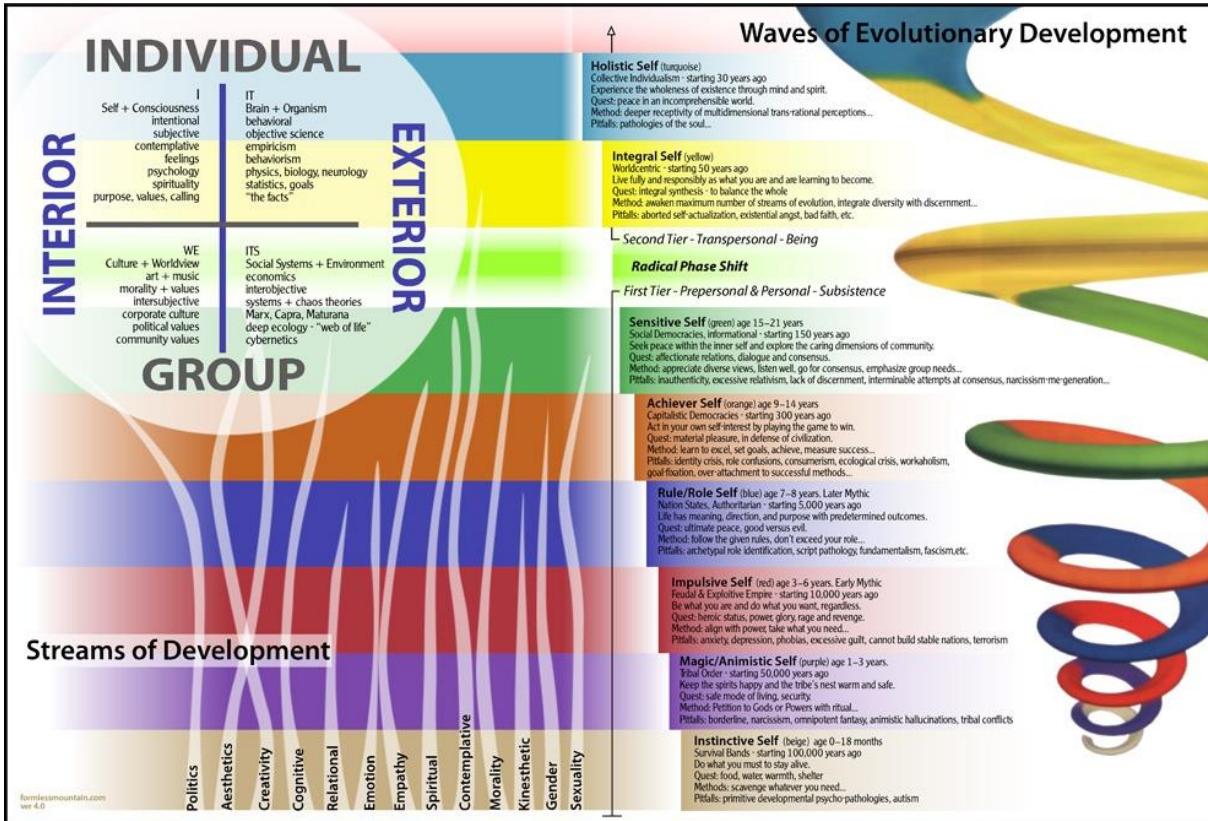
Развивающие события

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 поддержали 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.



“ People don't buy what you do, they buy why you do it.

— @SimonSinek
Speaking at INBOUND

ЗОЛОТЫЕ КОЛЬЦА

САЙМОН СИНЕК

Концепция Саймона Синека «Золотое кольцо»

The diagram illustrates the Golden Circle concept. It features three overlapping circles: a large green circle on the right labeled "Почему?", a medium green circle in the center labeled "Как?", and a small grey circle on the left labeled "Что?". A curved black arrow starts at the bottom left, points upwards through the "Что?" circle, then to the right through the "Как?" circle, and finally curves back towards the top left through the "Почему?" circle. Below the circles, a horizontal line with arrows indicates a clockwise flow from "Почему?" back to "Что?".

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

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

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

В результате, большинство людей и организаций на планете двигаются от внешнего края 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 Синек 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 Синек понимает то, зачем Ваша организация существует, во что она верит, **каковы её ценности?**

Саймон Синек 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 Синеку:

«Почему Вы это делаете?»

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

Люди и организации

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 КОСМОСА



ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ КАК ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВЫЧЕК (ПО ДЕНУ ДЕНИСОНУ)

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



ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



оживом



РУЯН / ЭКСПЕДИЦИЯ



ПРОЖИВОЕ: АМУНДСЕН И СКОТТ



	Амундсен	Скотт
Миль	1866	1635
Дней	99	146
Способ	Лучшие собачьи упряжки	“Человеческая тяга”
Результат	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?
- M&A?

ФАБРИКА ОКОН (1)



№	Наименование показателя (%)	Значение (%)	Показатель	Наименование показателя (%)	Значение (%)	Показатель	
1	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит	2	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит
2	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит	3	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит
3	Долг баланса МО от бюджета (%)	0.06%	Бюджет	4	Долг баланса МО от бюджета (%)	0	Бюджет
4	Доля продаж из бюджета (%)	0	Бюджет	5	Доля продаж из бюджета (%)	0	Бюджет
5	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит	6	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит
6	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит	7	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит
7	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Кредит	8	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Кредит
8	Прирост кредитов (%)	100%	Кредит	9	Прирост кредитов (%)	100%	Кредит
9	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Кредит	10	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Кредит
10	Прирост кредитов (%)	100%	Кредит	11	Прирост кредитов (%)	100%	Кредит
11	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит	12	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Кредит
12	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит	13	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Кредит
13	Долг баланса МО от бюджета (%)	0	Бюджет	14	Долг баланса МО от бюджета (%)	0	Бюджет
14	Доля продаж из бюджета (%)	100%	Бюджет	15	Доля продаж из бюджета (%)	100%	Бюджет
15	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Бюджет	16	Коэффициент кредитоспособности (%)	0	Бюджет
16	Прирост кредитов (%)	100%	Бюджет	17	Прирост кредитов (%)	100%	Бюджет
17	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Бюджет	18	Доля продаж по кредитам (%)	100%	Бюджет
18	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Бюджет	19	Доля продаж из кредитов (%)	0.29%	Бюджет



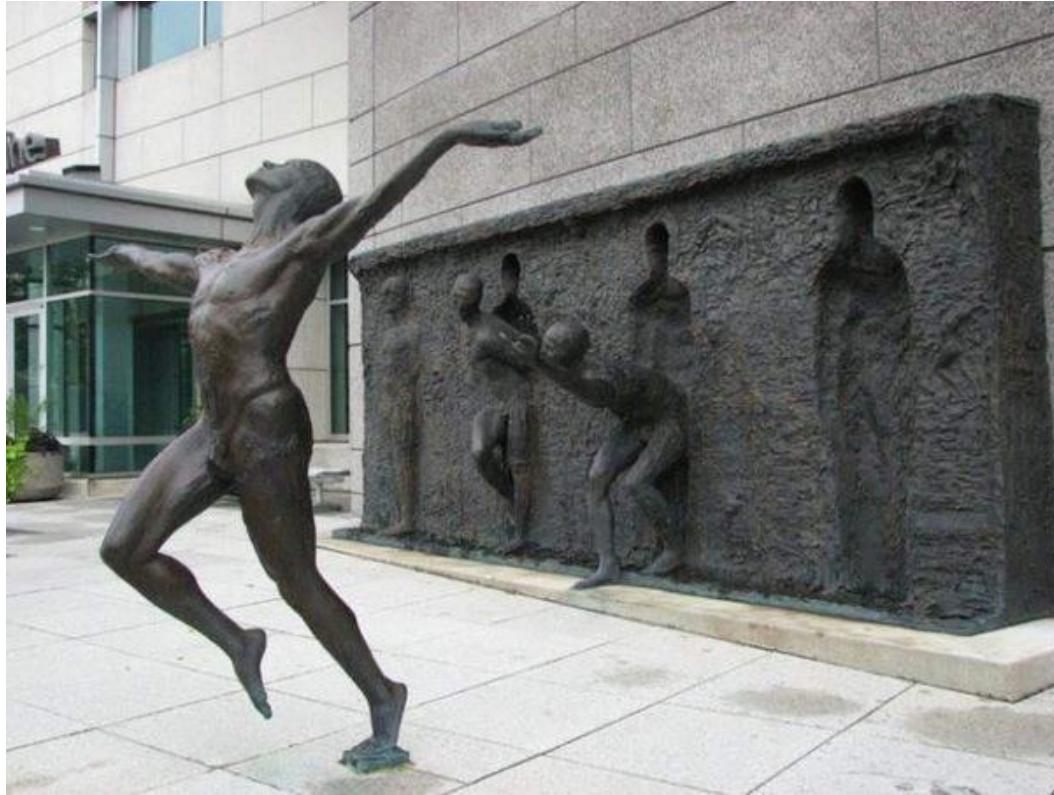
ФАБРИКА ОКОН (2)



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**

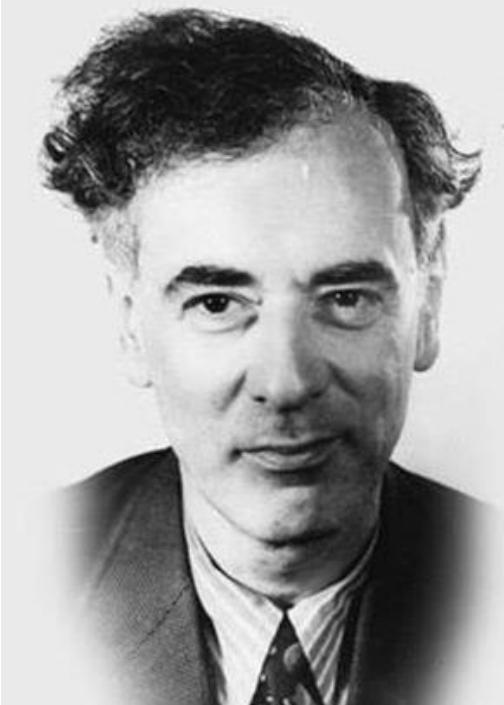




ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



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

