



КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2022 *Точки опоры*



Марк
Кукушкин

Тренинг-Бутик

Командные сессии: ресурсные диалоги «особого» времени

Марк Кукушкин: представление



КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

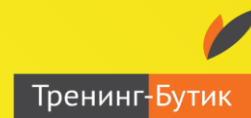
- тренер, консультант, коуч, ведущий сессий
- Основатель, акционер компаний:
- Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)
- Тренинг-Бутик (с 2004)
- Assessment Systems Russia (с 2014)

Автор проектов

- ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)
- ПиР: Практики Развития (с 2012)
- Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE
- Профессор Синергии, преподаватель в ВШЭ, СШЭ



- премии Trainings & HR EXPO
- Тренер Года (2006, 2011)
- Гуру в области развития и обучения персонала (2008, 2009)
- За вклад в развитие рынка (2007, 2012)
- Своя колея (2019)



Антропологический взгляд

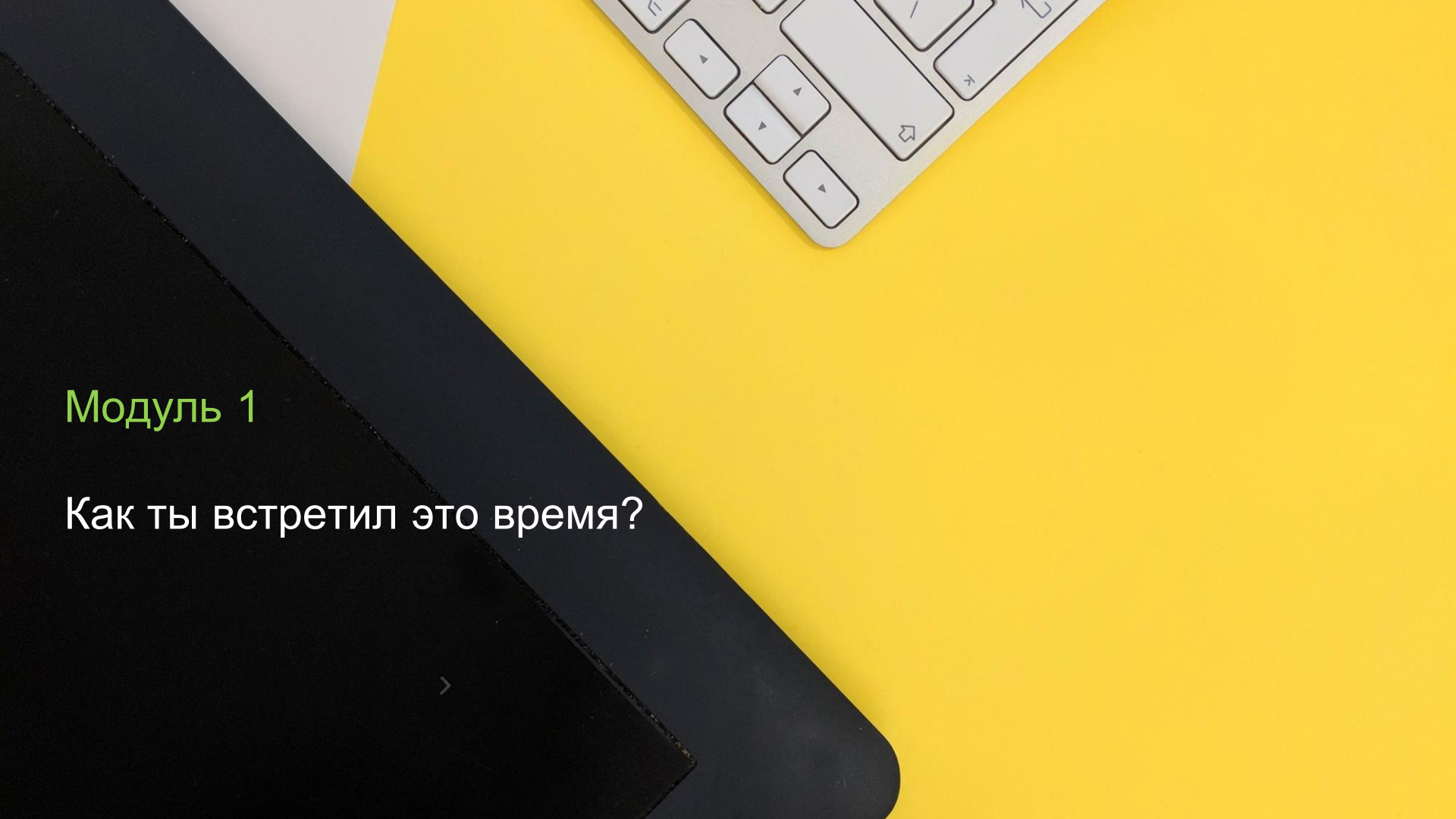


МАРК КУКУШКИН



ЖИВЫЕ

КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
СПАСАЕТ ЛЮДЕЙ И КОМПАНИИ

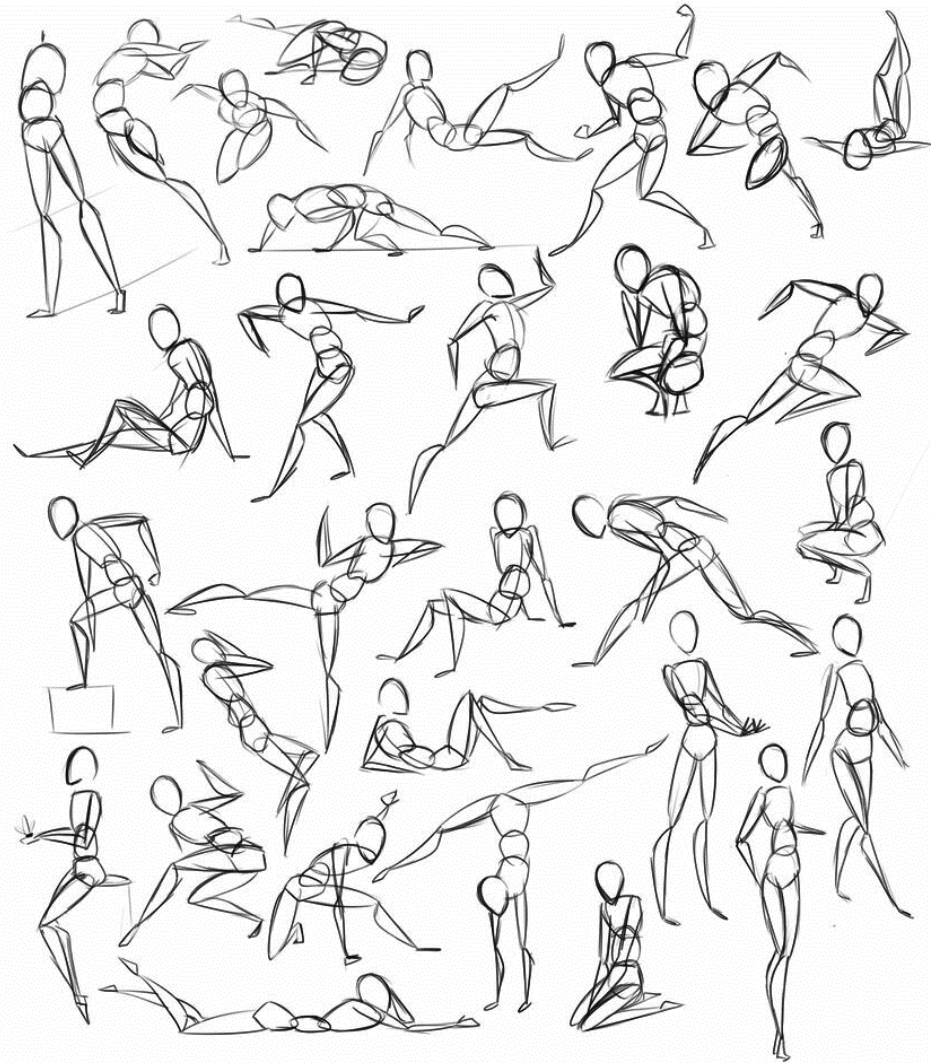


Модуль 1

Как ты встретил это время?

Раскоряки

- Что-либо растопыренное, неуклюжее, изогнутое
- Человек с растопыренными, раздвинутыми врозь, кривыми ногами
- *Объединитесь «в пятерки»*
- *Встаньте «в раскоряку» (максимально неудобное положение) напротив друг друга*
- *Поприветствуйте друг друга*



Как ты встретил это время? (1)

- Каждый, про последние 100 дней (с 24.02)
- 3 события персональных (что изменилось?)
- 3 события корпоративных (изменения среды, принятые решения)

Как ты встретил это время? (2)

- В группах по 5 человек
- Пройтись по событиям каждого
- По 2 минуты на человека

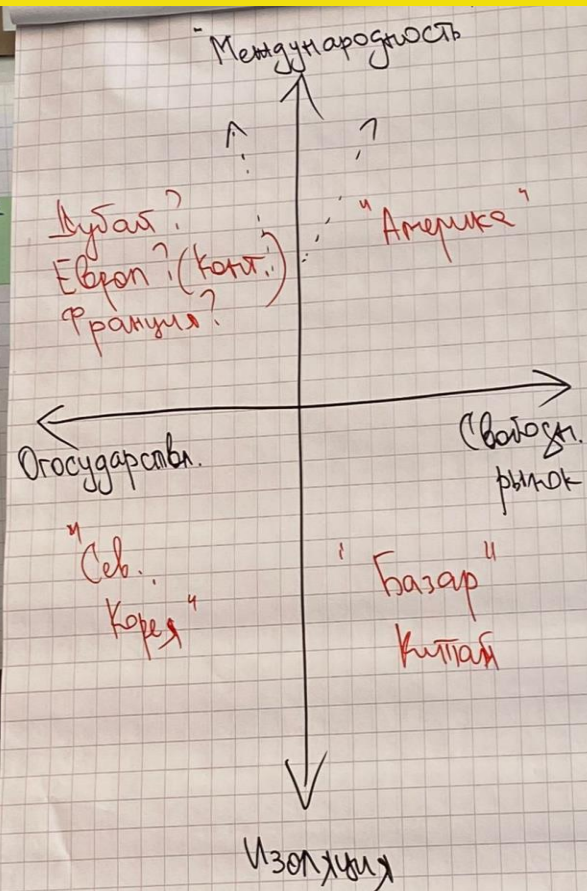
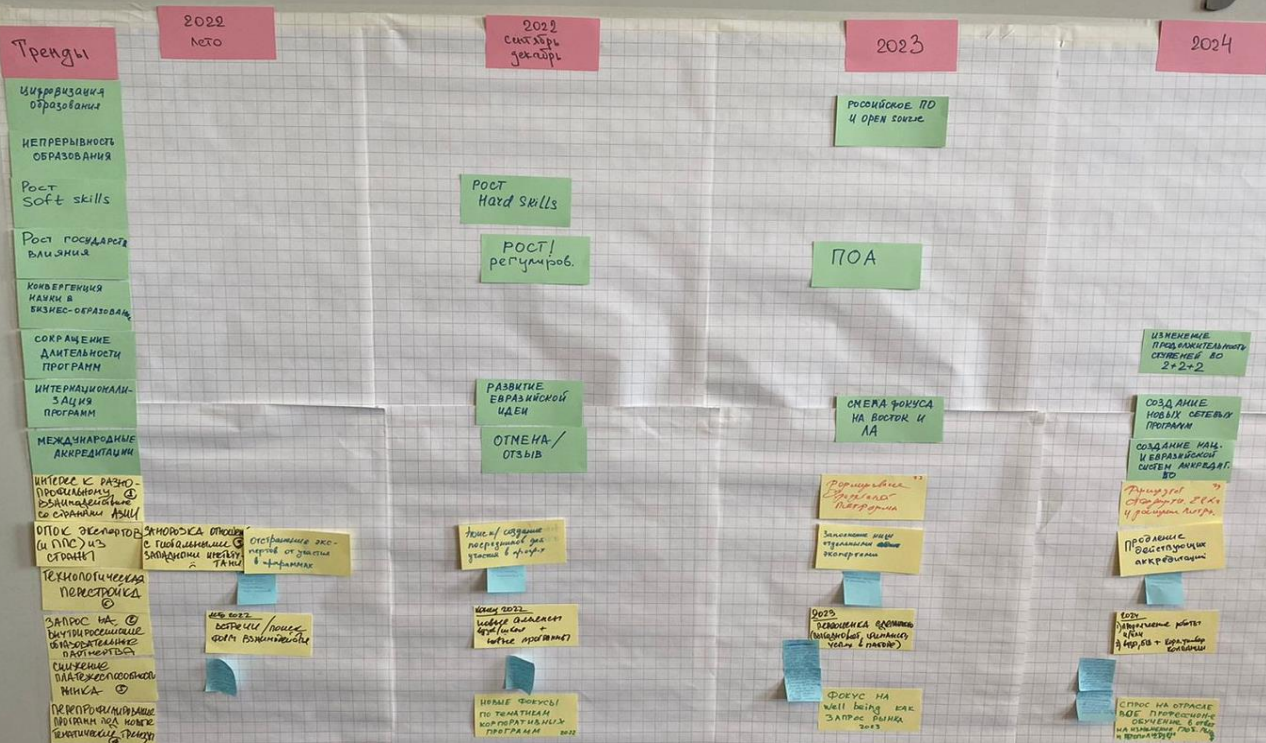
Как ты встретил это время? (3)

- В это время оказывается важным говорить о проживаемых событиях
- Нет абсолютно верных и неверных решений
- Есть персонально проживаемое и совместно обсуждаемое
- Примеры с форсайта РАБО и «Открытая кухня» Бутика

Форсайт РАБО (1)



Форсайт РАБО (2)



Учимся учиться: командные уроки

L = «выученные знания» + вопросы +
рефлексия (P+Q+R)

Уровень осознания

Логика

Изменение
мышления,
ощущения и
действия

Развитие
навыков

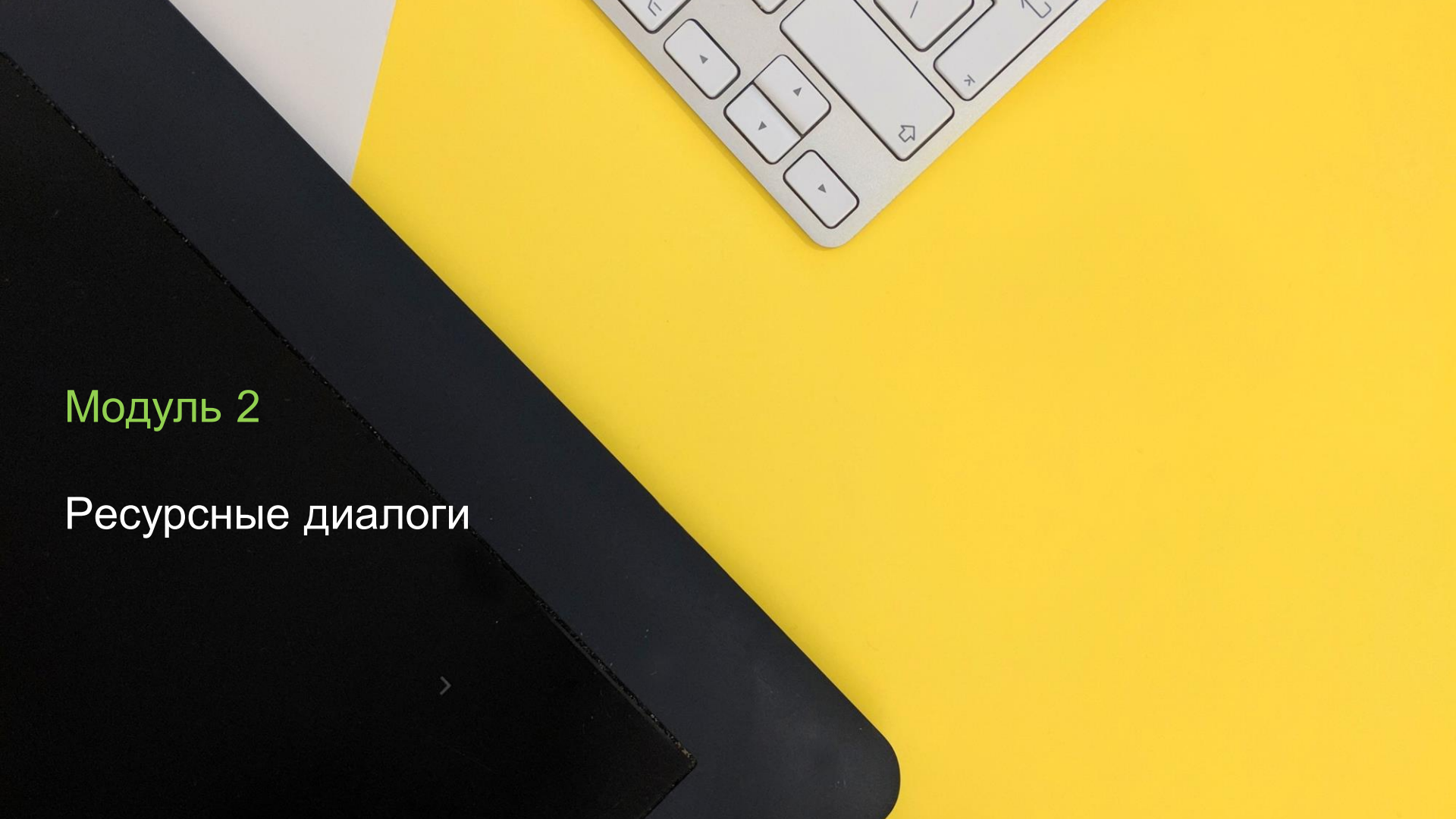
Новые знания

L = Learning = обучение и развитие

P = Programmed knowledge = «выученные» знания

Q = Questioning = знание приобретенное через вопросы

R = Reflection = знание приобретенное посредством анализа своего опыта: почему так вышло?

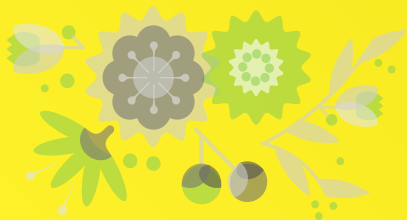


Модуль 2

Ресурсные диалоги

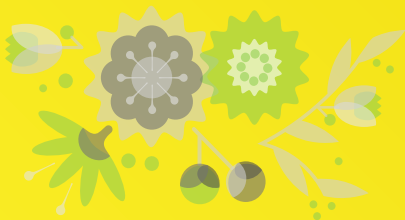
Бережный HR: модель

Персональный уровень



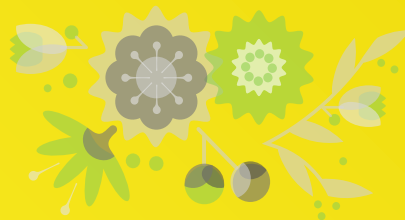
«Забота о себе»:
физический,
интеллектуальный,
эмоциональный,
духовный уровни

Командный уровень



Поддержка команды:
1. Коммуникация один-на-один
2. Коммуникация командная:
фокус на задачах
3. Новые форматы
коммуникации в команде

Корпоративный уровень



На уровне компании:
○ принципы
○ процессы
○ практики

Общие принципы коммуникации

- Персональность (человек к человеку), «больше сердца»
- Лучше работает офлайн
- «Время, проведенное вместе, имеет значение...»
- Регулярность / ритмичность
- Учет специфики аудитории
- Ограничение на «политические» сюжеты и военную лексику
- Глубокие разговоры – лично или в небольших группах
- Острые темы можно обсуждать опосредованно (не прямо)
- Самое время начать делать то, что давно откладывали...

Раньше и сейчас (И.Адизес)



Раньше: главное – **мозг**

- Знания
- Планирование и стратегия
- Данные
- Бюджеты

Ключевое - ИНТЕЛЛЕКТ



Сейчас: главное – **сердце**

- Эмпатия
- Поддержка
- Атмосфера

Ключевое - ЛЮДИ

«Нужно твердо сохранять покой, и тогда все вещи будут изменяться сами собой, а нам останется лишь созерцать их возвращение»
(Лао Цзы)

23%

«Самый лучший способ подбодрить себя — это подбодрить кого-нибудь»
(Марк Твен)

22%

«В момент, когда вы возлагаете вину на кого-то или что-то, вы подрываете собственную решимость что-нибудь изменить» (Иосиф Бродский)

14%

«Планы — ничто, планирование — все»
(Дуайт Эйзенхауэр)

11%

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте»
(Льюис Кэрролл)

8%

«Ведь только потеряв ноги, можно по-настоящему понять, какое это счастье — ходить!» (Элинор Портер)

7%

«Время от времени необходимо уединяться среди высоких гор и укромных долин, чтобы восстанавливать свою связь с источником жизни» (Морихэй Уэсиба)

7%

«Иногда самое лучшее, что можно сделать — это ничего не делать» (Гэй Лэнгленд)

5%

«Не нахожу себе места. Словно всё, чем я владел, покинуло меня»
(Франц Кафка)

4%

- На графике представлена диаграмма, показывающая распределение остальных ответов. Примечательно, что меньше всего выбора среди топ-менеджеров получила цитата, выражающая неспособность справиться с собой и обстоятельствами:
- **«Не нахожу себе места. Словно все, чем я владел, покинуло меня» (Франц Кафка)**

Нужно твердо сохранять покой, и тогда все вещи будут изменяться сами собой, а нам останется лишь созерцать их возвращение (Лао Цзы)

23%

опрошенных

Самым популярным оказалось утверждение, подчеркивающее важность в настоящий момент **сохранения спокойствия** и его влияние на изменения.

В ситуации, когда происходящие в стране и мире события выглядят как находящиеся вне всякого личного контроля, идея нормализации хода вещей через сохранение собственного покоя звучит обнадеживающе.

В своем исследовании успешных CEO последнего десятилетия, работающих на турбулентных рынках, мы также указывали на их способность сохранять «холодную голову», несмотря на давление и неудачи.

Самый лучший способ подбодрить себя — это подбодрить кого-нибудь (Марк Твен)

22%

опрошенных

Вторая по популярности цитата отсылает нас к идее поддержки других. Это то, что наши респонденты поясняли в интервью: через помощь тем, кому сейчас сложнее, мы способны легче переносить собственные сложности.

В момент, когда вы возлагаете вину на кого-то или что-то, вы подрываете собственную решимость что-нибудь изменить (Иосиф Бродский)

14%

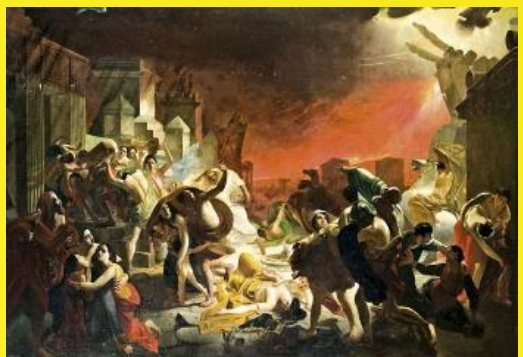
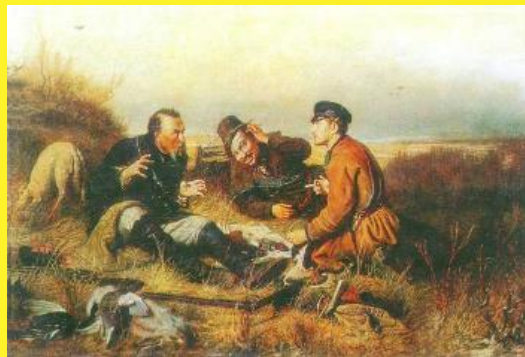
опрошенных

Наконец, третья по популярности цитата описывает важнейший внутренний процесс при встрече с невзгодами — **принятие ответственности** за происходящее.

Это то, что нарративные практики называют возвращением авторства за свою жизнь.

Это то, что известно в психологии как возвращение «внутреннего локуса контроля» — с внешних обстоятельств, других людей, судьбы на самого себя, свой собственный выбор и действие.

На какую из картин похожа ситуация в команде?



Про лидера



Персональная коммуникация

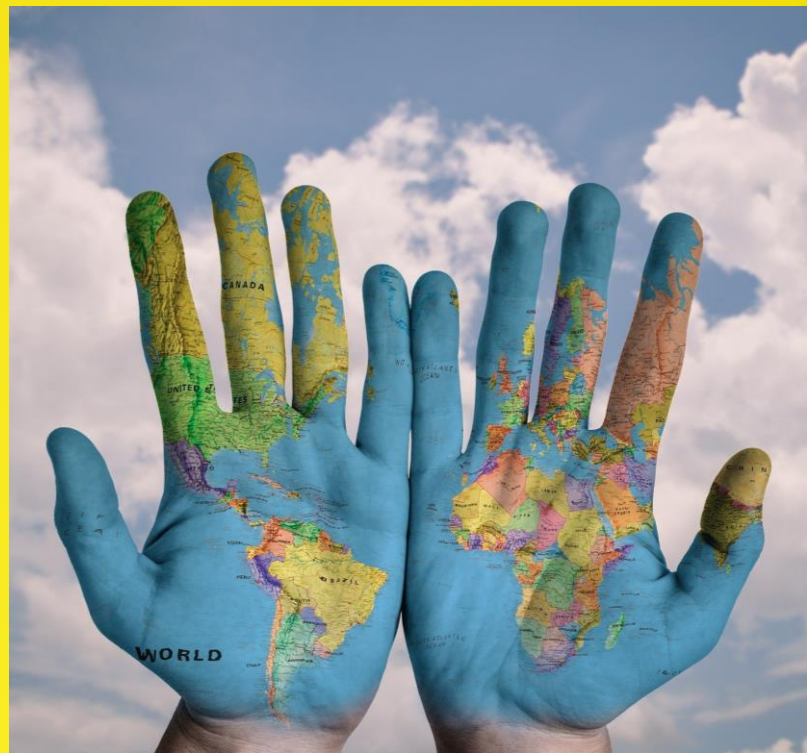
- Дойти до каждого сотрудника
- Увеличить частоту «касаний» в эти времена
- Непосредственный руководитель с непосредственным сотрудником раз в неделю – 15-30 минут
- Здесь место поговорить и про дела и про эмоциональное состояние
- Сделать хорошей привычкой и сохранить для «мирных» времен

Фокусироваться на сходствах

Фокусироваться на сходствах, а не различиях

Люди могут быть разных мнений о конкретных событиях, но по большому счету, подавляющее большинство хотят, чтобы в мире было хорошо и спокойно и желают другим добра

Например: «Я согласен с тобой в том, что ... В то же время, считаю важным обратить внимание на ...».



Обесценивающие фразы

- ✖ Да ладно, все пройдет
- ✖ И не такое переживали
- ✖ Ты бурно реагируешь, успокойся
- ✖ Ты принимаешь всё близко к сердцу
- ✖ Да всё у тебя будет хорошо
- ✖ А вот у меня...
- ✖ Другим хуже, чем тебе



«Синдром беженца»

Три стадии психологии эмигранта:

«Медовый месяц»: в новой стране всё нравится, всё интересно, новое и безопасное, нравится получение нового опыта

«Разочарование»: чего-то не хватает (привычных вещей, социума, культурных ценностей, качества жизни и т.д.)

- Появляется гнев, раздражение, чувство вины

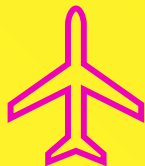
«Принятие»: создание новой шкалы собственных ценностей и культурных ориентиров, адаптация к новой культуре, интеграция в новый социум

Что ждет большую часть уехавших в срочном порядке:

- ощущение «потеряно все, как после бомбежки»;
- потеря родного угла, дома;
- чувство себя не на своем месте, чужим, «без родины»;
- как рыба, выброшенная на берег;
- потеря всего (комфорта, соц. связей, имущества);
- деньги «утекают» сквозь пальцы;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- чувство сосланности;
- одиночество (особенно дети и пожилые люди);
- чувство вины, вина выжившего (я в безопасности, а другие нет, я их предал, оставил).

Что можно проговорить с «беженцем»

- в ряде стран очень высокие налоги;
- любой переезд требует больших финансовых вложений;
- не все страны в настоящее время готовы сотрудничать с эмигрантами из России;
- накопления могут быстро закончиться (непредвиденные расходы, например, страховки на животных, транспорт, смена жилья)
- опасность «синдрома беженца»



При этом:

- не осуждать сотрудника за выбор и решение
- не манипулировать сотрудником («Бросаешь нас», «Все уедут, кто тогда работать будет?», «И не такое переживали, а ты собрался» и т.д.)

Что работает в управлении сотрудником?

- Личный пример
- Готовность лидера взаимодействовать и открытость («как у меня»)
- Короткие цели (цели на день, на неделю)
- Конкретность и измеримость результата
- Регулярные, частые встречи
- Скорость реализации / эксперимента
- Возможность эмоциональные темы обсудить лично

Рабочая коммуникация с командой

- Регулярность проведения общих встреч
- Увеличение частоты
- Короткие форматы
- Вдохновляющий стиль (юмор если уместно)
- Здесь нет места политическим дискуссиям

Что было в выступлениях первых лиц после 24.02?

- Личное выступление (обращение, письмо)
- Краткость, спокойствие, уверенность
- Ссылка на позитивное прошлое команды и на преодоленные трудности
- Признание особенности и неопределенности текущего времени
- Гарантии: оперативных решений и информирования, сохранения / увеличения з/п, психологическая помощь сотрудникам
- Акцент на заботе о клиентах
- Вера в команду и обращение к команде
- Ближайшие шаги (первые антикризисные меры)

Кризисная коммуникация: деловые встречи

Обсуждать мнение, а не человека (если «началось»)



Например: «Я уважаю твоё мнение и понимаю, что у тебя есть причины так считать. Тем не менее, у меня другая точка зрения».

Фокусироваться на текущих задачах и проектах



На рабочих встречах обсуждать только деловые вопросы и нейтральные темы

Использовать измеримые критерии оценки в диалогах



Цели, сроки, бюджет и др.

Как реагировать на агрессивные или провокационные комментарии в рабочих обсуждениях?



Не начинать дискуссии о том, кто прав

Уровень эмоций и напряжения сейчас высокий, поэтому многим сложно вести дискуссию на конструктивном уровне. В таких обстоятельствах лучше избегать прямой конфронтации во время рабочих встреч.



Например: «Давай оставим в стороне личную позицию. Мы сейчас говорим о другом», «Коллеги, мы работаем в одной команде, давайте попробуем не создавать дополнительного напряжения, его и так хватает».

Как реагировать на агрессивные или провокационные комментарии в рабочих обсуждениях?



Вместо споров о мнениях выражать поддержку чувствам

Даже если вы совершенно не согласны со взглядами другого, вы можете выразить поддержку его чувствам.



Например: «сочувствую твоей боли», «разделяю твою злость», «понимаю твою тревогу».



Своевременно выходить из дискуссии

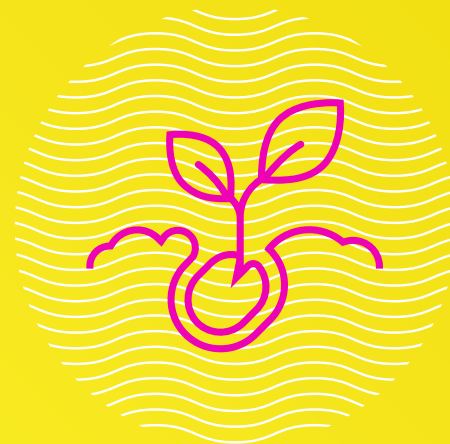
Если вы чувствуете, что хотите ответить агрессией на агрессию, что от разговора уже тяжело и трудно себя контролировать - лучше из него выйти. Так вы сохраните возможность дальнейшего выстраивания отношений.



Например: «Я думаю, нам лучше закончить этот разговор», «Эта дискуссия становится неконструктивной, предлагаю ей завершить», «Давай отложим наш вопрос до следующего звонка».

Новые форматы общения с командой

- Стресс-сессии
- Обсуждение командных уроков (если раньше не было)
- Командные сессии по работе с клиентами (если раньше не было)
- Сессии по поиску новых возможностей / будущего
- «Я – человек с историей»
- Командные квизы



Жизнеспособность групп в организациях

- ориентация на извлечение уроков из совместного опыта,
- ориентация на гибкое изменение подходов к организации совместной работы,
- развитая сеть личных контактов,
- наличие общего языка и стремления понять точку зрения друг друга,
- соответствие размера, состава группы и распределения ролей решаемой задаче,
- четкие групповые нормы,
- уверенность группы в способности справиться с задачей



Как поддержать жизнеспособность своей команды в условиях кризиса?

- Мораторий на обсуждение вопросов, поляризующих команду
- Определение и подчеркивание ценностей, которые объединяют всех
- Эмоциональная поддержка: поддержка сопереживания, группы эмоциональной поддержки, возможность делиться переживаниями на совещаниях
- Образ желаемого будущего: сессии по формированию коллективного образа будущего, постановка долгосрочных целей, пытаться представить альтернативные сценарии будущего
- Позитивное прошлое: инструменты, помогающие вспоминать яркие и позитивные события прошлого, не обесценивать опыт кризиса, «расшифровать» его (сторителлинг, ретроспективы)
- Расширение сети контактов: онлайн-мероприятия по расширению сети профессиональных знакомств, обмену опытом

Как руководить когда ничего не понятно (П.Безручко)

1. Сначала наденьте «кислородную маску» на себя, потом помогайте другим
2. Напишите три сценария
3. Короткие циклы. От стратегии – к стратегированию
4. *От длинных целей – к коротким и понятным приоритетом у каждого*
5. *От длинных редких совещаний – к частым, структурированным, без слайдов*
6. *От редких подробных отчетов – к оперативным дэшбордам*
7. Реализуйте задуманное быстро
8. Не торопитесь отменять ритуалы
9. Разговоры о политике на работе
10. *Общение с людьми – говорите правду, и не бойтесь быть просто человеком*
11. *Сформулируйте свой главный принцип работы и управления в текущей ситуации – сами*

Рефлексия

- Что из этого для Вас имеет смысл?
- Обсудите в мини-группах



5 минут



Модуль 3 (дополнительный)

Практики «живых»

Живой – это как?

- Живой как чувствительный / воспринимающий
 - Живой как внимательный и интересующийся
 - Живой как внимательный к человеку: клиенту, партнеру, сотруднику
 - Живой как пробующий, ошибающийся, уязвимый, рождающийся заново
-
- Живой как целый: целостность человека и организации
 - Живой как самоуправляемый (самоорганизация)
-
- Живой как внимательный к собственному способу «быть живым»
 - Корпоративная антропология как исследование этого способа

Код живых: уникальные практики совместности



Sekem

- Ибрагим Абулейш. «В каждом Божественный Свет, как его извлечь?»
- Чудо в пустыне (с 1977 года), началось с безумной идеи
- Устойчивое сообщество (2000 чел +)
- Биодинамическое с/х + Экономика Любви + Живое и обучающееся сообщество + Раскрытие потенциала
- 30 процентов прибыли: 10 процентов прибыли – на индивидуальное развитие людей, 10 процентов прибыли – инвестиции в исследования, 10 процентов прибыли – в окружающую среду...
- Каждый день начинается в 6.30 в общем кругу
- Совет Будущего и стратегия до 2057 года
- Четыре перспективы: экономика, культура, экология, социальная перспектива
- Видение SEKEM: «Устойчивое развитие, ведущее к будущему, где каждый человек может раскрыть свой индивидуальный потенциал; где люди живут в социальных формах, отражающих человеческое достоинство; и где вся экономическая активность ведется в соответствии с экологическими и этическими принципами»

SEKEM

Экономика Любви

- Основа Экономики Любви – быть связанным со всеми, кто производил продукт для вас.

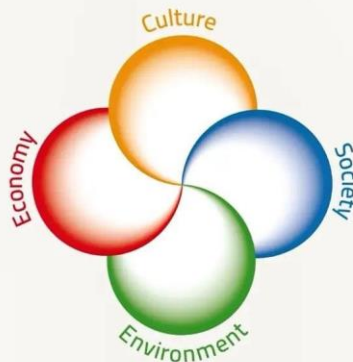


Одновременность 4 перспектив:

- Экономической
- Социальной
- Культурной
- Экологической



Economy of Love
economy that destroys
nature.



Бирюзовая стажировка: наблюдения (ноябрь 2017)



УНИКАЛЬНЫЙ
КЛИЕНТСКИЙ
ОПЫТ
СОЗДАВАЕМЫЙ
КОМПАНИЯМИ



НАЙТИ «СВОИХ
ЛЮДЕЙ». ДЛИННЫЙ
ПРОЦЕСС ПОДБОРА



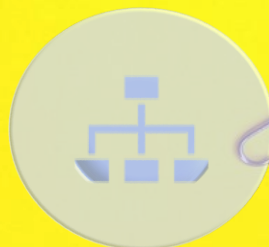
СМЫСЛЫ
СУЩЕСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ И
РОЛЬ ПЕРВОГО ЛИЦА



САМООРГАНИЗАЦИЯ
И САМОУПРАВЛЕНИЕ.
ХОЛАКРАТИЯ



ПРОЗРАЧНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ
(КОММУНИКАЦИЯ,
АВТОМАТИЗАЦИЯ И
Т.Д.)



ОРГАНИЗАЦИЯ
РАБОЧИХ МЕСТ,
РАБОЧЕГО
ПРОСТРАНСТВА

Практики Долины

- Широкая воронка «на вход»
- All hands meeting (1 раз в неделю)
- 1:1 с непосредственным руководителем
- Питчи (по определенным дням)
- Дни Ship it / FedEx (в течение 24 часов)
- Коллекция ошибок
- Ярмарка вакансий (раз в 1-2 года): смена ро
- РеерБонус – бонус, который сотрудник може
- Тест Хранителя (Netflix)

НИКАКИХ ПРАВИЛ

Уникальная
культура Netflix

Рид Хастингс
Эрин Мейер

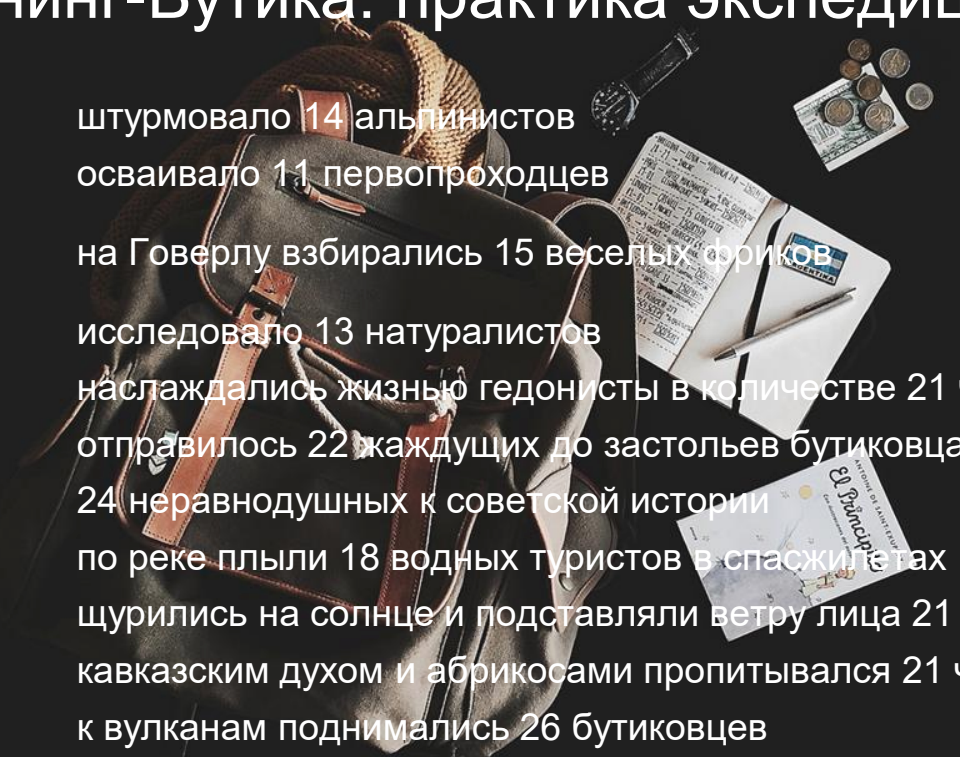
ПЕРВАЯ КНИГА
ОТ CEO NETFLIX

Тренинг-Бутик: культурный код

- Тренинг-Бутик родился в 2004 году со слоганом «Человек больше чем бизнес»
- «Бутик» как метафора индивидуального подхода (индпошив)
- Бизнес-модельеры и создание коллекций
- Важность культурного кода, заложенного основателями
- «Сибирское» происхождение
- Люди Бутика: «люди с двумя жизнями», «люди с длинной волей»
- Время, проведенное вместе, имеет значение
- Джентльменско-дамское соглашение
- Консенсус и интеграция (пока есть возможность)



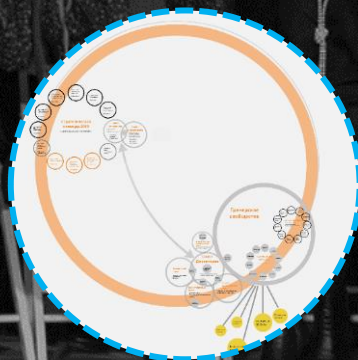
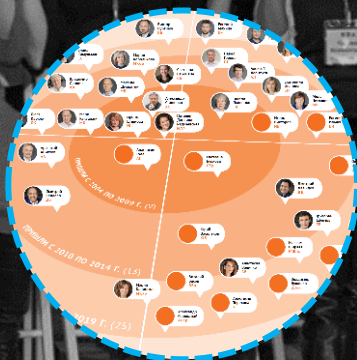
Пример Тренинг-Бутика: практика экспедиций



2006	Эльбрус	штурмовало 14 альпинистов
2009	Байкал	осваивало 11 первопроходцев
2011	Западная Украина	на Говерлу взбирались 15 веселых фриков
2012	Крым	исследовало 13 натуралистов
2013	Армения	наслаждались жизнью гедонисты в количестве 21 человека
2014	Грузия	отправилось 22 жаждущих до застолий бутиковца
2015	Абхазия	24 равнодушных к советской истории
2016	Коми	по реке плыли 18 водных туристов в спасжилетах
2017	Монголия	щурились на солнце и подставляли ветру лица 21 человек
2018	Дагестан	кавказским духом и абрикосами пропитывался 21 человек
2020	Камчатка	к вулканам поднимались 26 бутиковцев
2021	Алтай	

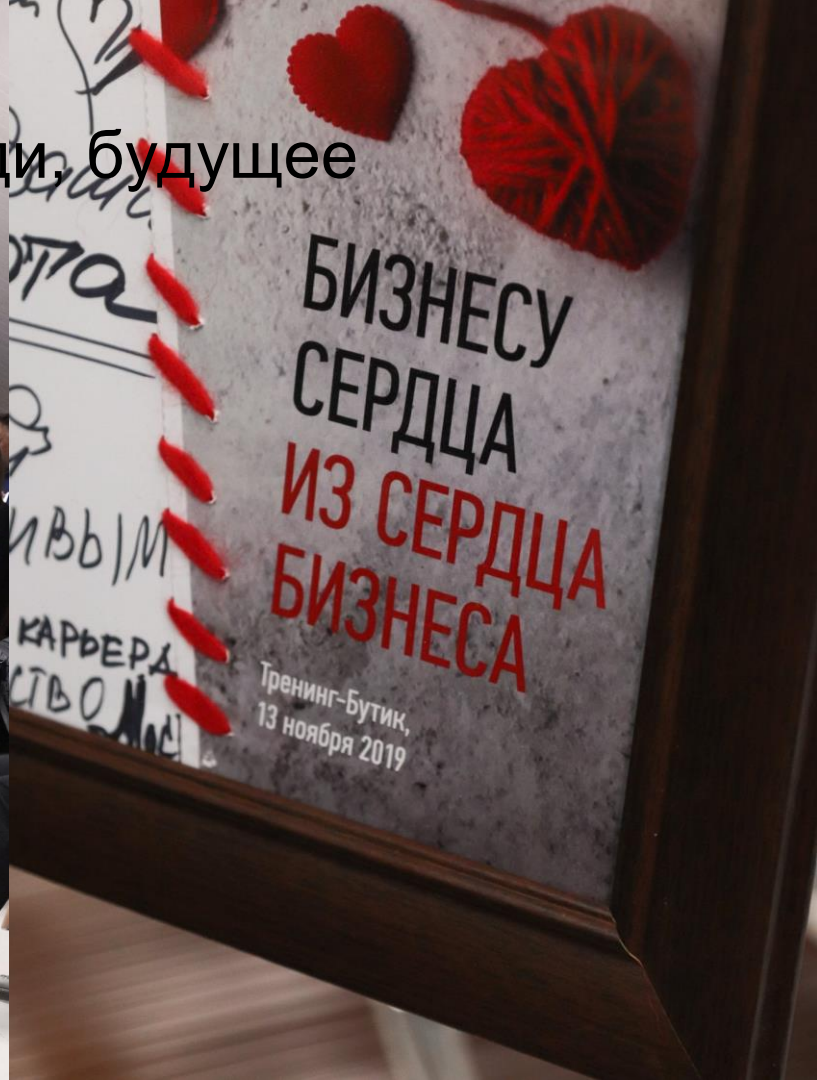


Бутиковская Булавка





ПЕРСОНА. О стиле: бизнес, люди, будущее



414

2019

**фактов
о бутиковцах**
(в том числе
322 абсолютно
достоверных
и 92 совершенно
выдуманных
ими самими),
**собранных
к 15-летию
Тренинг-Бутика**

МАРК КУКУШКИН

АКЦИОНЕР КОМПАНИИ,
ТРЕНЕР-КОНСУЛЬТАНТ, КОУЧ



1. Родился за колючей проволокой.
2. В десять лет потерял пропуск и в течение года был невыездным из своего города.
3. В двадцать лет переехал в Москву.
4. Несколько лет жил в ГЗ (Главном здании) МГУ (Московского Университета).
5. Был капитаном команды КВН Университета.
6. Работал в отряде коммунистического (безвозмездного) труда.
7. Был первым мужчиной-педагогом детского сада Монтессори в России (после перестройки).
8. Происходит из старинного французского аристократического рода.
9. Был на Северном и Южном полюсе.

Факторы (верные высказывания): всевозможные и различные



Основы здоровья

- Человек-человек (группа 3-10 человек):
- Говорите прямо с конкретным человеком в группе
- Задайте вопрос или поделитесь чем-то о себе с конкретным человеком в группе
- Создайте основу здоровья
- 1 вещь, которую вы делаете, чтобы поддерживать свое здоровье, заботясь о себе
- Что дает вам радость?
- Расскажите о части своей жизни, которая вас удовлетворяет и вдохновляет!
- Какая ваша любимая часть дня
- Обратная связь/влияние
- Шаг 1: Когда вы сказали / сделали “X” ...
- Шаг 2: ...на меня это повлияло Y”

Некоторые виды ритуалов / практик живых компаний

- Ритуалы общего разговора (утренние круги, костровые практики и др.)
- Клиентские и партнерские ритуалы (сделки, обратная связь и др.)
- Ритуалы «жизненного пути сотрудника» (найм, адаптация и вплоть до «клуба выпускников»)
- Ритуалы управления / самоуправления / участия в управлении
- Ритуалы развития (персональные и командные)
- Ритуалы пере-изобретения (обновления)

Практики / ритуалы Вашей компании

Какие **ритуалы** Вашей компаний делают Вас – Вами?

Какие **существующие практики** уникальны для Вашей организации?

Какие **практики появятся** в Вашей компании в будущем?



Рефлексия

- Что из этого для Вас имеет смысл?
- Обсудите в мини-группах



5 минут

До встречи в 22 году

- Школа Корпоративного Антрополога (ШКАНТ) – стартовала в апреле 2022 года, новый набор с сентября 2022 года

baronene@yandex.ru

- ПиР-Москва, 8-11 сентября, «Практики развития. NEW» (Клязьма)

www.festpir.ru

kukmark@yandex.ru



Вопросы?



kukmark@yandex.ru