



МАРК КУКУШКИН

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ:
ФОРМАТЫ РАБОТЫ В ТОП-КОМАНДЕ**

© Марк Кукушкин, 2024



2024

10 апреля - онлайн
12 апреля - очно, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ**

www.facilitators.ru

Марк Кукушкин

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)
- Вице-президент Академии Социальных Технологий

Автор проектов

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

—премии Trainings & HR EXPO

—Тренер Года

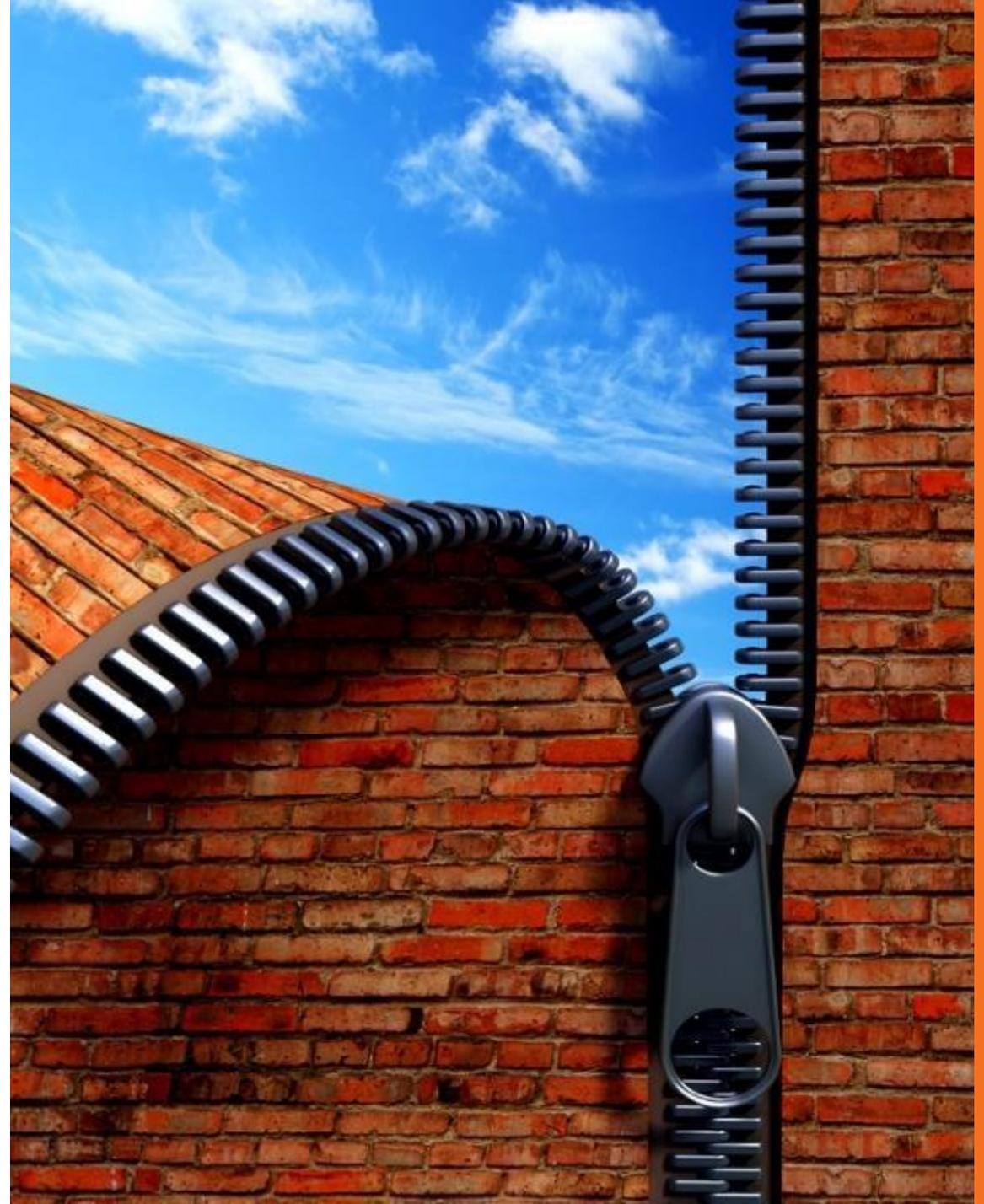
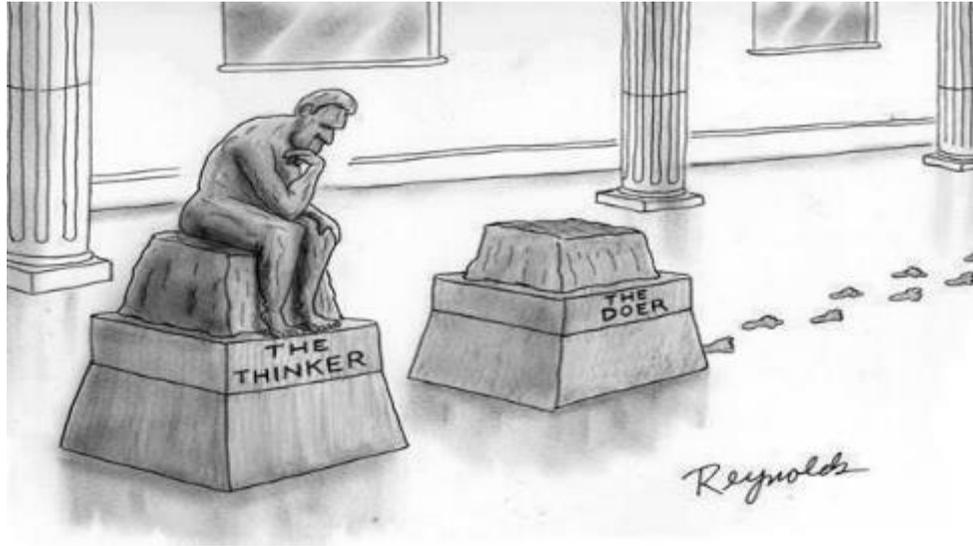
—Гуру в области развития и обучения персонала

—За вклад в развитие рынка

—Своя колея



В картинках



Цели мастер-класса

01

Поделиться практиками работы с топ-командами в процессе организационной трансформации

02

Практики работы на «длинной дистанции» и в «разовом событии»

03

Практики работы с «первыми лицами» в процессе организационной трансформации

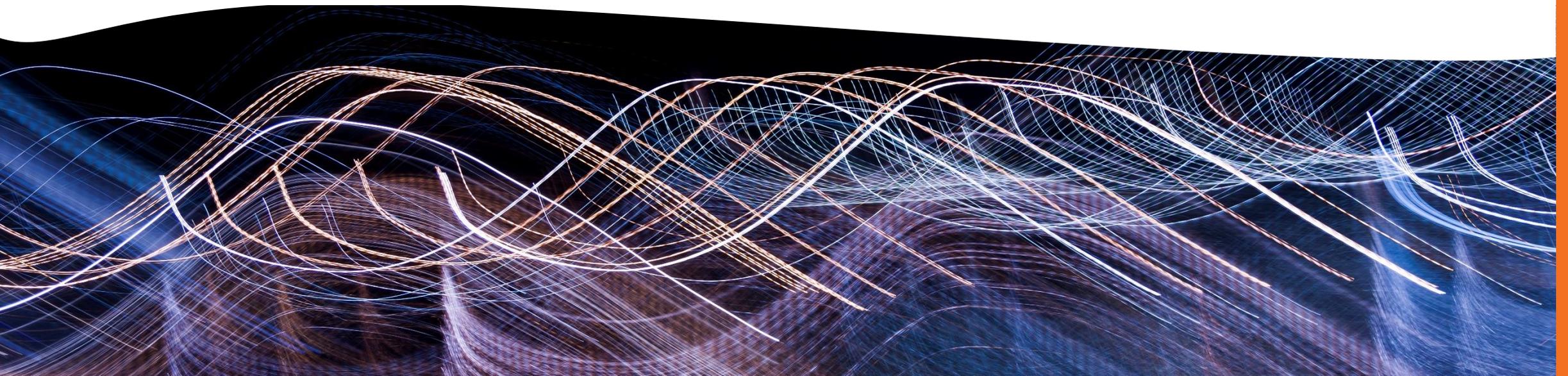
Трансформация: смыслы



Термин «трансформация» в переводе с латинского языка означает преобразование, превращение, видоизменение.

Трансформация бизнеса – это программа системных преобразований в управлении компании, цель которых – сделать бизнес эффективнее и конкурентоспособнее.

Трансформация – это комплексная программа, полный цикл преобразований.



Определение по Адизесу

Трансформация – это процесс осуществления масштабных и устойчивых изменений, направленных на существенное повышение результативности и эффективности компании.

Изменения становятся возможными вследствие сдвигов в образе мышления, поведения и возможностей сотрудников.

Организационные патологии (по А.И.Пригожину)

В оргструктуре и процессах

- Господство структуры над функцией
- Несовместимость личности с функцией
- Бюрократия
- Размытые зоны ответственности
- Фрагментированные процессы

В управленческих решениях

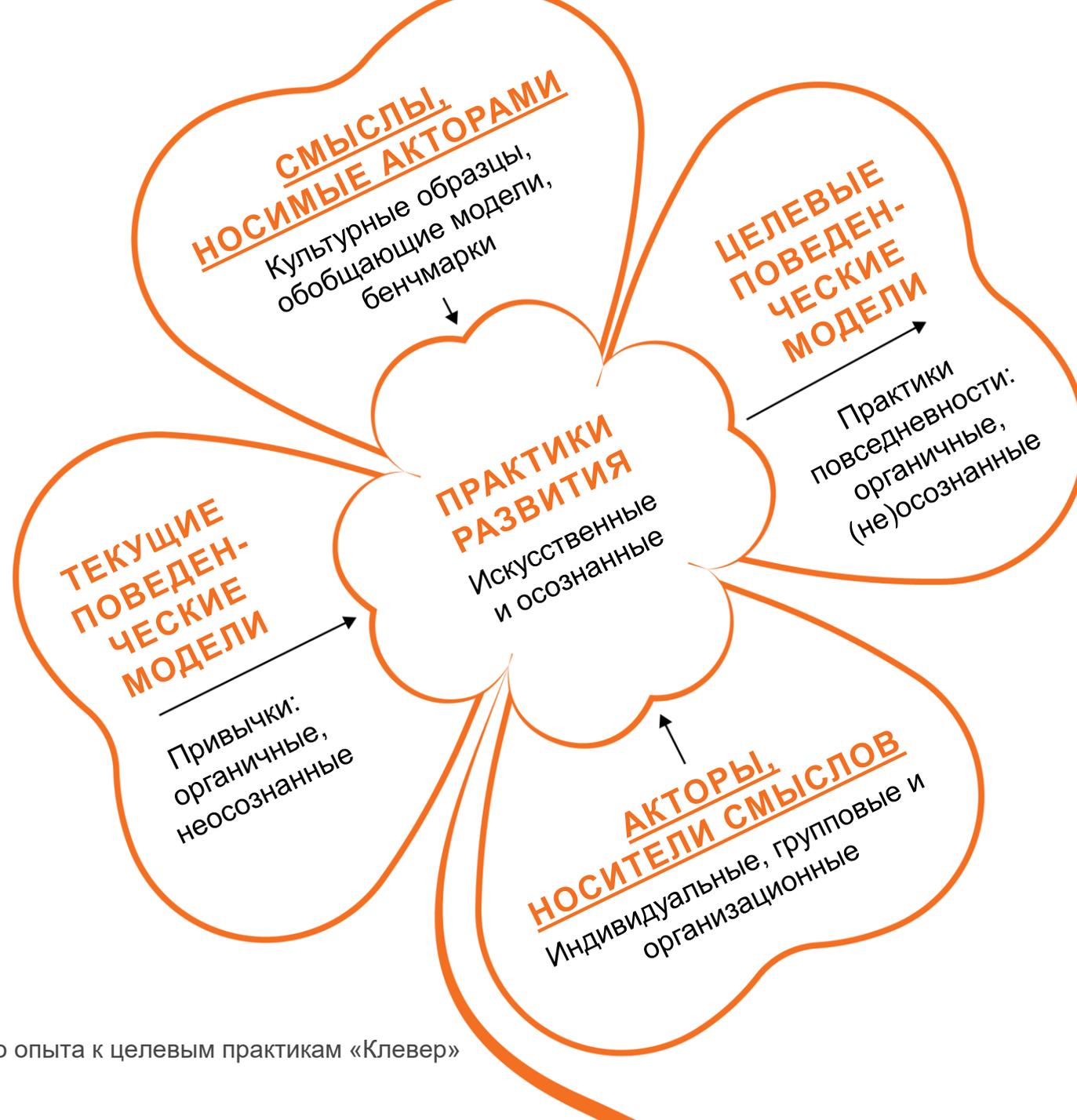
- «Маятниковые» решения
- Дублирование организационного порядка
- Игнорирование организационного порядка
- Разрыв между решениями и их реализацией
- Демотивирующий стиль руководства

В отношениях сотрудников

- Личные отношения превыше служебных
- Бессубъектность
- Рассеивание целей
- Конфликт
- Неуправляемость



КЛЕВЕР ТРЕНИНГ-БУТИКА



Модель перехода от текущего опыта к целевым практикам «Клевер»

Уроки лидерства - Экспедиция Франклина (1845-1847)



Джон Франклин



Фрэнсис Крозье



2 корабля

129 жертв

Ни одного выжившего



«Эребус» обнаружен
только в 2014 году
«Террор»
обнаружен только в
2016 году



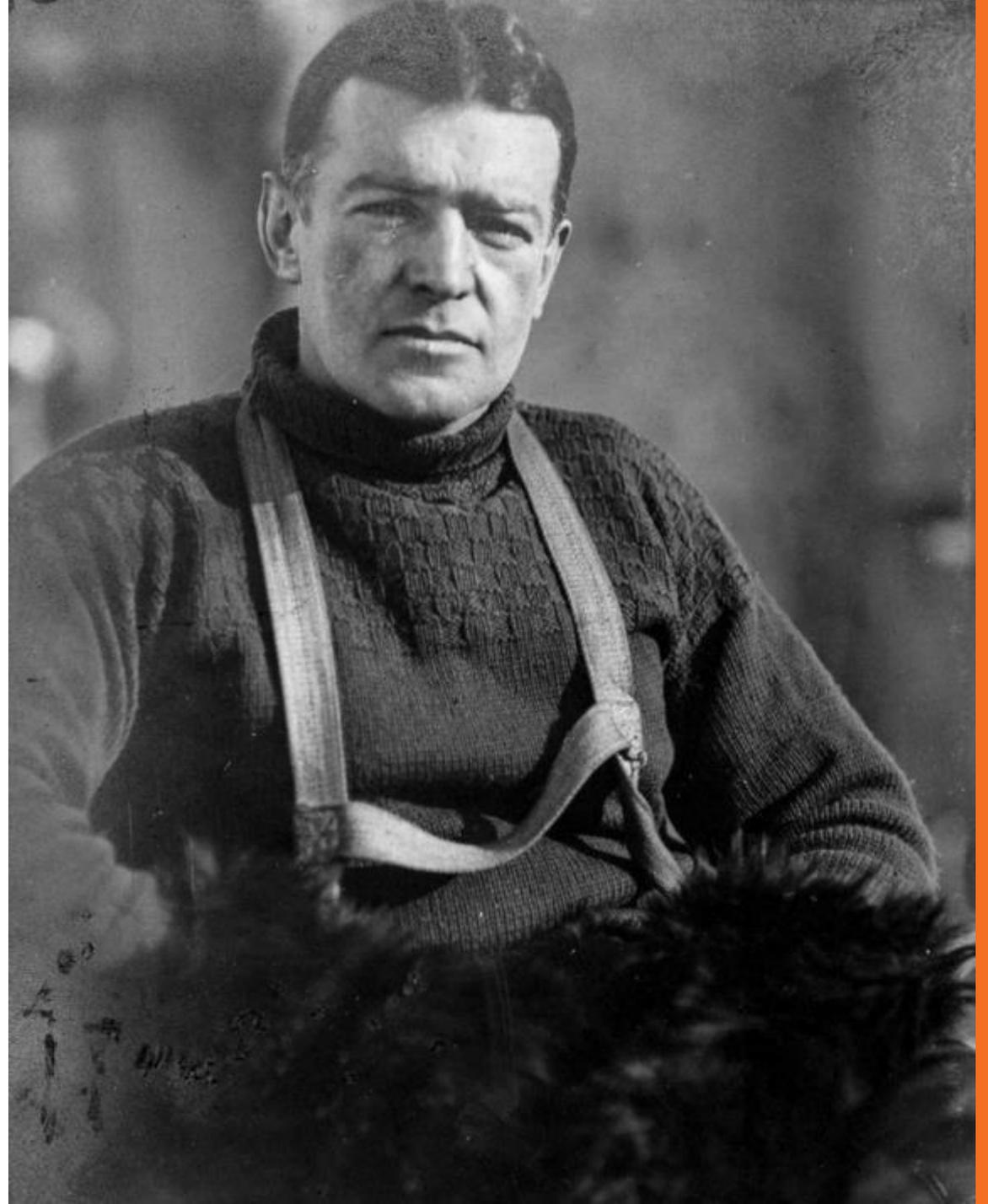
Причины гибели экспедиции

- Плохая подготовка (в том числе загрузка некачественного провианта)
- Плохое оснащение команды (команда не имела достаточного опыта и оснащения для переходов по суше)
- Выбор неверного маршрута Франклином
- Ошибочное оснащение (много ненужных в Арктике вещей)
- Отсутствие боевого духа и мотивации
- Высокомерие Франклина*

**некоторые исследователи считают, что у команды была возможность обратиться за помощью к эскимосам, но Франклин отказался от этой идеи, обрекая людей на гибель*

Эрнест Шеклтон (1874-1922)

«За научным руководством обращайтесь к Скотту, за быстрой и результативной поездкой — к Амундсену. Но, если вы в безнадежном положении и кажется, что выхода уже нет, — встаньте на колени и помолитесь о Шеклтоне»



Маршрут



Шеклтон и его 5 лучших помощников проделали путь в 36 часов без сна, снаряжения и карт за помощью китобоев



Отплытие Шеклтона за помощью в
апреле
(ошибочно принимается за фото
спасения 30 августа 1916)



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.

Эрнест Шеклтон

the 201-02... son. ... a, ulic ... side II.

MEN WANTED

ed
are
eir
she
for hazardous journey, small wages,
bitter cold, long months of complete
darkness, constant danger, safe re-
turn doubtful, honor and recognition
in case of success.

Ernest Shackleton 4 Burlington St.

that
es to

record breaking teen

m
ag
H
Ly
in

Имперская трансантарктическая экспедиция

Особенности лидерства Шеклтона:

- Оптимизм
- Нерушимый авторитет
- Распорядок
- Обычаи и ритуалы

Итог: на момент наступившей экстремальной ситуации (зимовка во льдах) команда оказалась сплоченной и дружной



«Ужасно осознавать, где мы сейчас находимся. Живем в грязной, дымной, разваливающейся хижине, где слишком мало места для всех нас: пьем из одного котелка... и лежим рядом с человеком с огромным лопающимся нарывом — ужасное существование, но мы вполне счастливы...»

Александр Маклин, врач экспедиции

Июль 1916



Некоторые уроки Шеклтона

1. Формируя команду, ищи людей, которые очень хотят сделать это. Хотят, а не вынуждены
2. Твоя команда должна быть похожа на тебя желанием достичь цели и отличаться в остальном. Чем больше различий между членами команды, тем больше шансов на успех
3. Заботься о людях. Эта забота определяет их желание быть с тобой и готовность преодолевать препятствия на пути к цели
4. Готовь своего преемника
5. Бери ответственность за трудные решения. Действуй решительно.
6. Демонстрируй оптимизм и уверенность в общении. Смотри в будущее

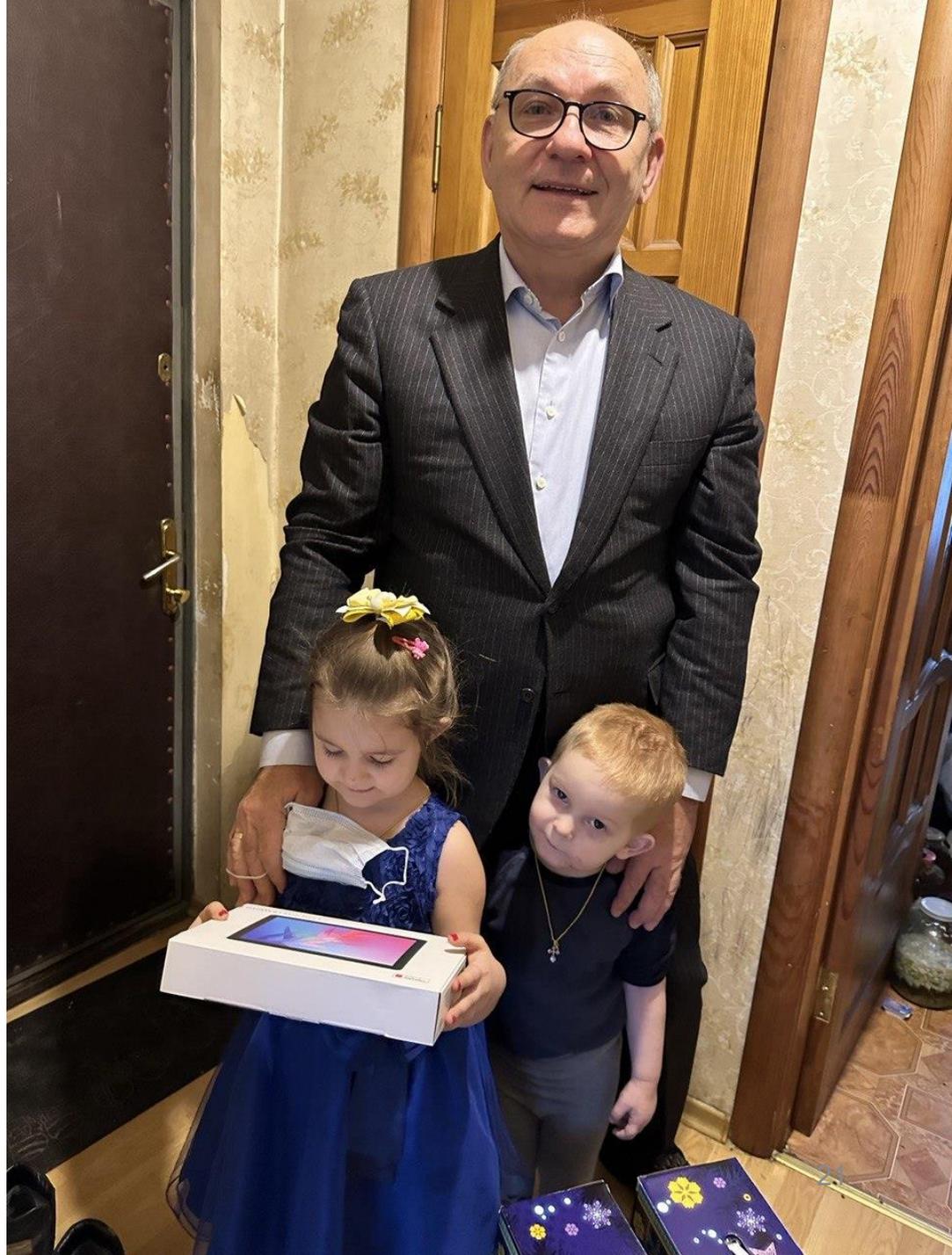


СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ БУЛЫЧЕВ

Сергей Васильевич Булычев — российский государственный и политический деятель,, глава администрации города Черняховск Калининградской области

Секреты успеха:

- Постоянный контакт с жителями и сотрудниками городской администрации и управления культуры
- Любым инициативам – дорогу!
- Человечность и любовь к людям и своему делу
- Держать руку «на пульсе» городской жизни



«Здесь каждый строит
свой замок»



Ц
А
К

«ФЕЯ ЗАМКА» ВЛАДА СМИРНОВА (НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ Г. ЧЕРНЯХОВСК)

«Мы с большой любовью рассказываем о месте, в котором живем, и тем формируем его привлекательный образ. Наши друзья и единомышленники, специалисты из разных городов и стран, выполняют бесценную работу, которая самым прямым образом касается развития города, и делают это бесплатно.

В результате наших стремлений возник проект, который поддержала администрация города Черняховска - возрождение архитектурного наследия Инстербурга с целью развития Черняховска.



Некоторые характеристики первых

- Ответственность за «детище» (как за «свое», как за детей), субъектность, авторство
- Тотальность корпоративного бытия ...
- Я vs Мы...Кооперация и конкуренция
- Они – в другой роли чем большинство людей в организации («странные», «другие»), всегда – предмет обсуждения (весь спектр эмоций)
- Власть: ресурсы и возможности, соблазны и искушения
- Жизнь на витрине
- Приверженность и тревожность («хватит ли сил?», «успею ли...?»)
- Масштаб видения: внутри и на границе
- Мышление «за горизонт жизни»
- Зум-компетенция: масштаб и конкретика...
- Одиночество первых и поиск собеседника ...

Первое лицо: ключевые тезисы

1. Культура успешной компании – в значительной степени культура первых лиц.
2. Влияние первого лица и компании (их культур) – взаимно.
3. Первое лиц влияет в первую очередь через собственную ролевую модель, систему правил и практик.
4. Роль консультанта первого лица – роль культурного посредника.
5. Существуют различные форматы работы с первым лицом: от включенного наблюдения до «жизни с клиентом».
6. Ключевая роль корпоративного антрополога при работе с первым лицом – развитие способности «видеть», осознанности в отношении себя, других и организации в целом.
7. Корпоративный антрополог способен «сдвигать парадигму» клиента в отношении понимания и изменения организации (пример – модель вирусных изменений) и оспосабливать клиента для персональных и организационных изменений.

Когда необходима команда?

- 1 Взаимозависимость
- 2 Творчество
- 3 Сложность
- 4 Критичность
- 5 Срочность

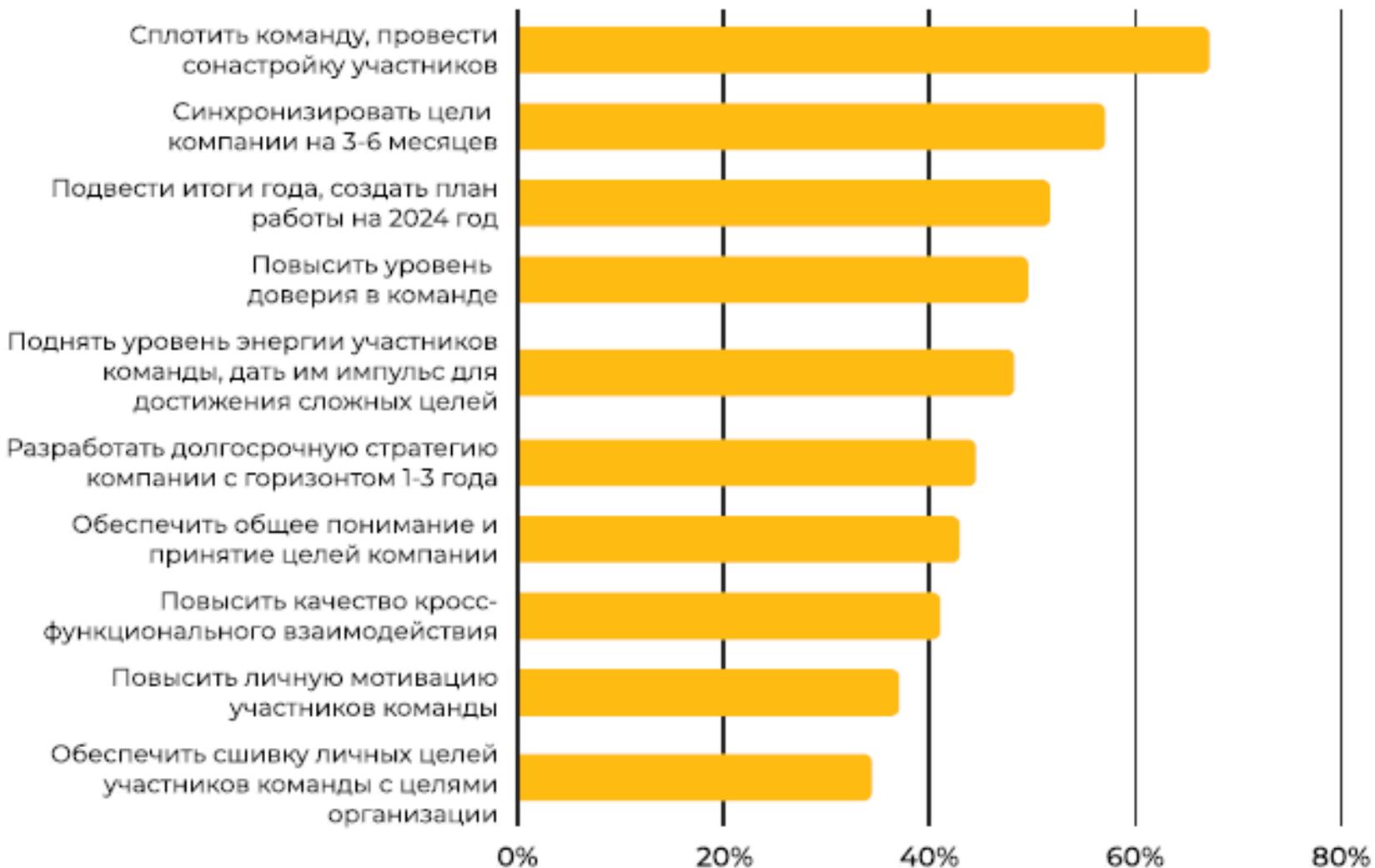


Типы команд

- Рабочие
- Управленческие
- Проектные
- Распределенные
- Кросс-функциональные
- Смешанные



Топ-10 задач для команд (2023)



В первую десятку задач, которые компании хотели бы решить на сессии, вошли задачи, связанные с командами: **сплоченность, синхронизация, уровень доверия, мотивация и кросс-функциональное взаимодействие.**

Наименьший интерес компаний в конце 2023 - начале 2024 года связан с антикризисными мерами и подготовкой к значимым изменениям - турбулентные 2021-2022 годы позади и **большинство компаний (93%) позитивно смотрят в будущее** и нацелены на рост показателей в следующем году.

Ключевые тренды

Гибкие формы команд:

- проектные формы работы
- продуктовые команды
- кросс-функциональные команды
- распределенное лидерство
- суперкоманды

Что это значит с точки зрения культуры?

1. Уход от иерархических связей к настройкам горизонтального взаимодействия
2. Смена модели управления: в гибких формах структур важна не должность, а роль с ее компетенциями, например, топ - менеджер в проекте выступает не как руководитель, а как куратор или привлекаемый эксперт, а рулит проектом - лидер проекта.



Чемпионские команды

Атрибуты команды высшего качества:

- общее видение, придающее значение выполняемой деятельности,
- способность действовать в жестких временных рамках,
- высокий уровень коммуникативной компетентности,
- деятельность за границами “зоны комфорта”,
- периодические проверки качества работы,
- общая вовлеченность,
- самостоятельная разработка путей достижения цели
- совместное празднование успехов на пути к достижению цели

Татьяна Николаевна Покровская

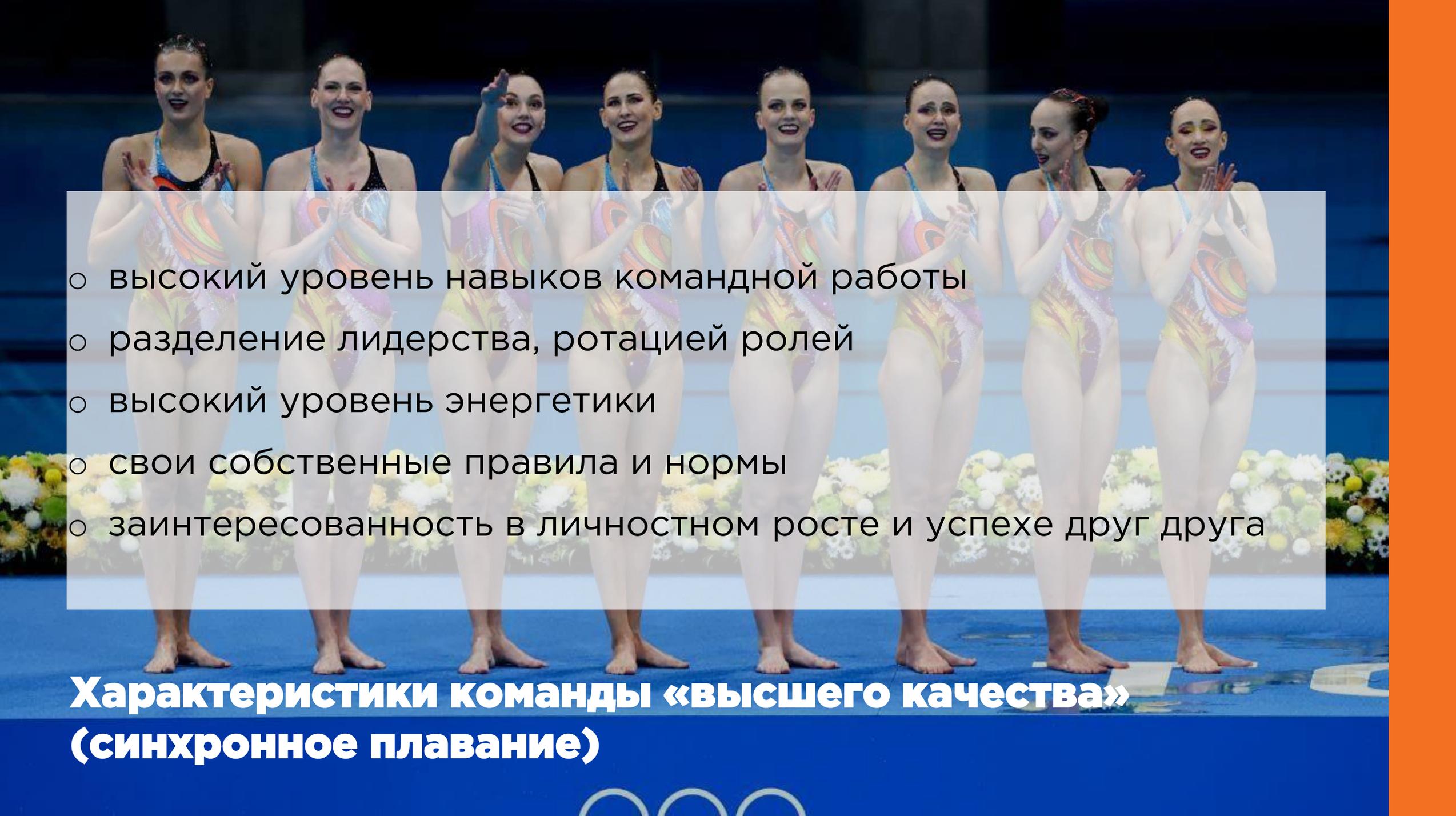


Достижения сборной

Результаты сборной России под руководством Татьяны Покровской:

- 1998, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 — Победители чемпионата мира
- 1999, 2002, 2006 — Победители Кубка мира
- 2000, 2004, 2008, 2012, 2016, 2021 — Победители Олимпийских игр
- 2006, 2008, 2010 — Победители чемпионата Европы
- 2006, 2007, 2009, 2010 — Победители ФИНА Трофи
- 2007, 2009, 2011 — Победители Кубка Европы
- 2013 — Победители Универсиады
- 2013 - Победители Чемпионата мира
- 2014 - Победители Чемпионата Европы
- 2015 - Победители Чемпионата мира
- 2016 - Победители Европы
- 2017 - Победители Чемпионата мира
- 2017 - Победители Чемпионата Европы
- 2019 - Победители Чемпионата мира
- 2019 - Победители Чемпионата Европы
- 2021 - Победители Олимпийских игр



- 
- высокий уровень навыков командной работы
 - разделение лидерства, ротацией ролей
 - высокий уровень энергетичности
 - свои собственные правила и нормы
 - заинтересованность в личностном росте и успехе друг друга

Характеристики команды «высшего качества» (синхронное плавание)

Развитие команды: методы

- Тренинги (веревочные и др.)
- Регулярный совместный анализ опыта и планов
- Совместное обучение
- Командные разработки
- Метод проектов / Обучение действием
- Командные интервенции



Методы развития управленческой команды

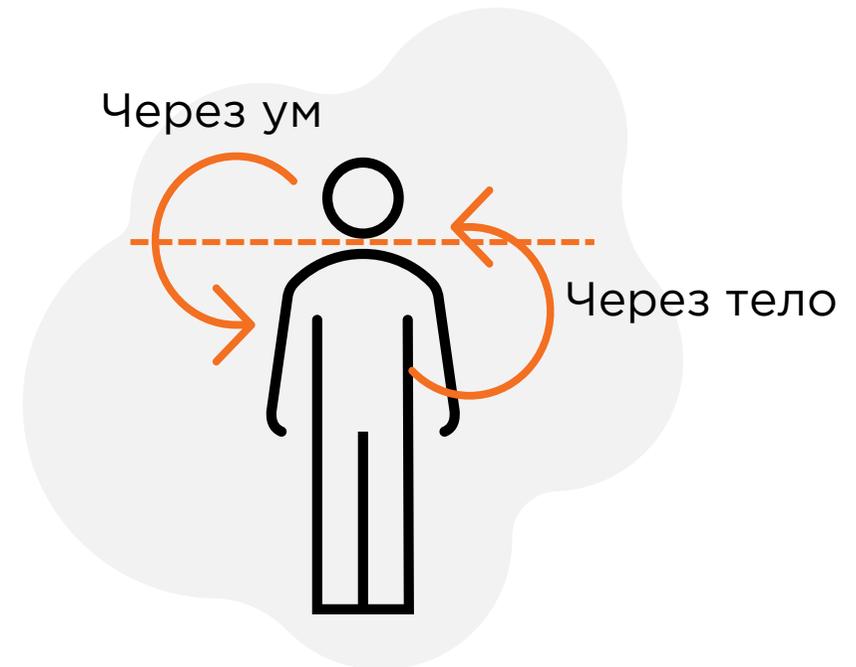
1. Выработка и анализ единых целей, совместная работа над стратегией
2. Выработка правил командной работы, командных и корпоративных ценностей
3. Развитие навыков межличностных коммуникаций, управления конфликтами, способности учитывать межличностные различия при работе в команде
4. «Эмоциональные» мероприятия на развитие сплоченности, взаимной поддержки
5. Развитие навыков "распределенного" лидерства (например, ротация роли председателя на совещаниях)
6. Совместная рефлексия командного опыта, регулярная работа над ошибками
7. Совместное обучение

Ритуалы в командной работе

Антрополог Клиффорд Гирц обнаружил, что, когда люди задействуют ритуалы, они могут как бы скачком перейти из реального мира в другой, более идеальный.

Ритуалы позволяют людям представить другие способы поведения и жизни и хотя бы на время уйти от ежедневных правил и рутинных действий.

Ритуалы создают безопасные, структурированные зоны, где люди могут вести более совершенный образ жизни.



Ритуалы работают за счёт синхронизации двух путей «решения»

Хака

- Хака - боевой танец народа маори. Его цель - запугать врага и прибавить в уверенности. Воины исполняли хаку непосредственно перед боем или в дороге, когда покидали родную деревню. Сборная Новой Зеландии по регби сделала из народной традиции важный ритуал и узнаваемый перформанс.
- Хака сопровождается топотом, агрессивными взмахами руками, выпученными глазами, высунутым языком и воинственными криками.
- Ассоциировать хаку только с войной - ошибочно.
- В переводе с языка маори хака обозначает танец в целом. Хака - часть общей культуры, память о прошлом и способ рассказать о традициях и самобытности народа.





Запуск ритуала

- 1. Создайте безопасное пространство.** Чтобы группа прибегла к ритуалу, самым важным условием является открытость: от участников ничего не должно скрываться.
- 2. Окажите помощь при разработке ритуала.** Чтобы ваш ритуал оказался успешным, нужны согласованные действия всех членов вашей команды и готовность каждого из них включиться в процесс.
- 3. Вначале найдите в коллективе активных сторонников.** В каждом начинании всегда есть люди, которые охотнее всего им интересуются и быстрее других на него позитивно откликаются, кто искренне верит в его необходимость и ценность.
- 4. Не навязывайте ритуал сверху.** Чтобы новый ритуал был принят коллективом, необходимо побудить людей самим принять в нем участие, вызвать у них соответствующую реакцию, помочь им понять, ради чего все делается. Без

Запуск ритуала (2)

5. Не называйте новое начинание ритуалом. Вместо этого вы можете просто осуществить это новшество или попросить таких скептиков отнестись к происходящему с юмором, не навешивая на новшество ярлыка с названием «ритуал».

6. Предлагаемый вариант не должен требовать больших затрат и быть слишком сложным. Ритуалы можно создавать, не запрашивая под них огромный бюджет, не обременяя себя большими временными обязательствами и не вкладывая слишком много усилий, которые неизбежны, если предлагаемый вариант является сложным.

7. Воспользуйтесь харизмой инициатора.

8. Не смешивайте выполнение ритуала с ежедневными действиями.

9. Выработывайте с помощью ритуалов привычки.

Запуск ритуала (3)

10. Выйдите за рамки веселья. Не все ритуалы по своему характеру вызывают позитивные эмоции.

11. Сделайте ритуалы **своими**.

12. Отдавайте себе отчет, что ритуалы не всегда сохраняются навеки. Прибегайте к ритуалам до тех пор, пока они полезны, а потом, когда они перестают работать, отказывайтесь от них и двигайтесь дальше. Нельзя навязывать ритуал через силу.

13. На первых порах не ошеломляйте людей. Если предлагаемый ритуал шокирует новизной и требует от людей радикально поменять свое поведение, отказаться от обычного или представляет все происходящее в очень непривычном для них контексте, вовлеченности добиться не удастся: людям в этом случае слишком, вплоть до появления болезненных ощущений, некомфортно.

Типы сессий в процессе трансформации

1. **Поисковые сессии (сессии в поисках лучших практик)**
2. Стратегические сессии
3. Коммуникационные и обучающие сессии
4. Тактические / операционные сессии
5. **«Отношенческие» сессии – «прочистка труб»**

Цели сессии (кейс)

01

Рефлексия процесса организационной трансформации и формулирование ключевых уроков

02

Понимание участниками необходимости изменений (персональных и командных) в контексте стратегических вызовов и задач



Три фокуса сессии



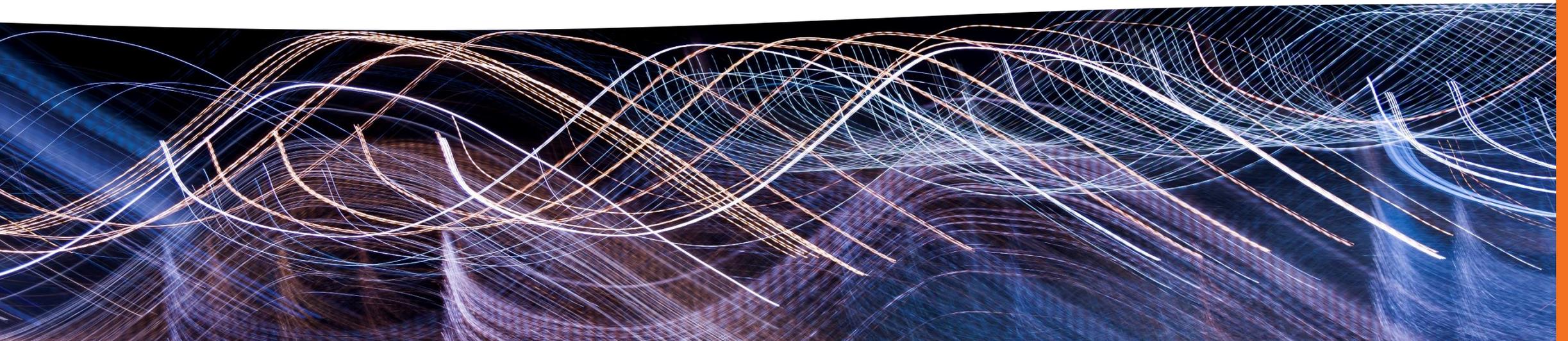
Топ-команда



Подразделение



Персональный
фокус



Работа на общей карте



Прошлое

Уроки трансформации



Топ-команда
Подразделение
Персонально



Настоящее

Точка размышлений



Рефлексия
«между прошлым и
будущим»



Будущее

Необходимые изменения

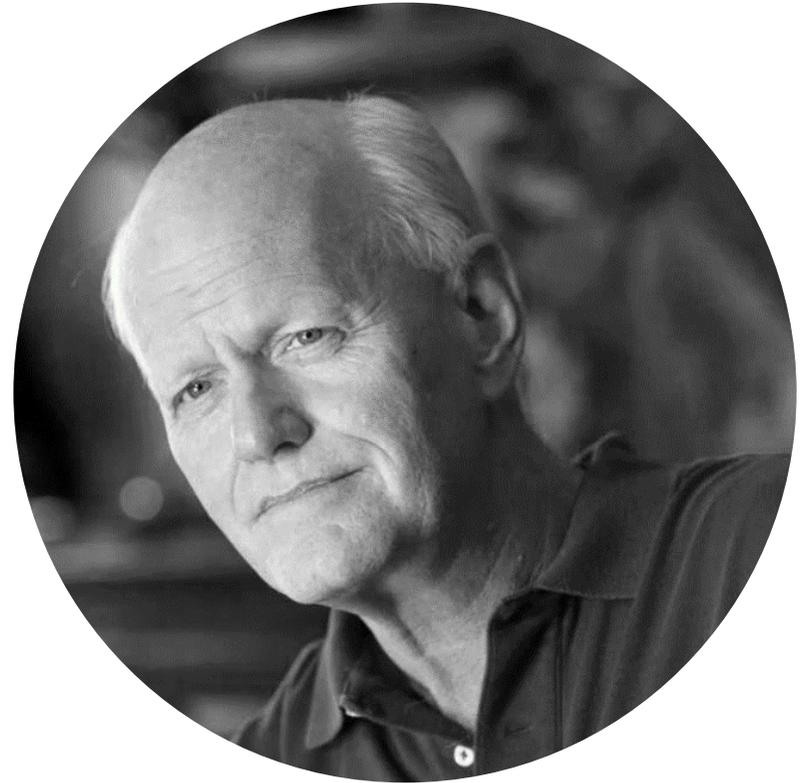


Топ-команда
Подразделение
Персонально

Метафора

«То, что привело тебя сюда, не
приведет тебя туда»

Маршалл Голдсмит



Эпиграф (1)

Задача лидера заключается не в том, чтобы в одиночку придумывать гениальные идеи - намного важнее талант создавать условия для их появления у членов команды

Если вы не можете предложить людям что-то большее, чем зарплата, не удивляйтесь их низкой работоспособности.

Лидеры-мечтатели всегда нуждаются в лидерах-практиках: только объединение **ЗАЧЕМ и КАК** позволяет воплотить гениальные идеи в жизнь.



Саймон Синек

Эпиграф (2)

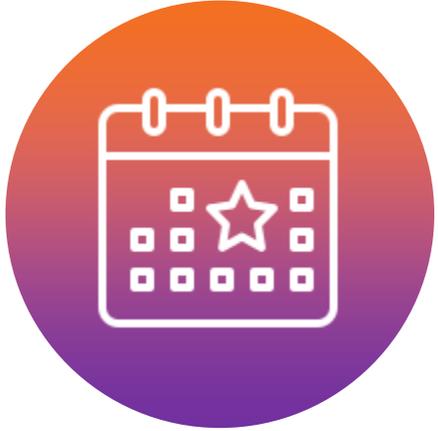
Требуются люди для участия в рискованном путешествии.

Маленькое жалованье, пронизывающий холод, долгие месяцы полной темноты, постоянная опасность, благополучное возвращение сомнительно, в случае успеха — честь и признание.



Эрнест Шеклтон

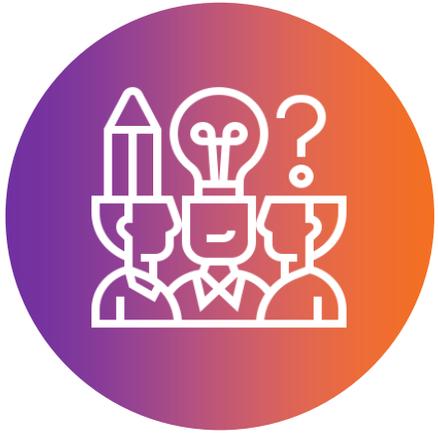
События трансформации: контекст топ-команды



Что было важным?

- ключевые события трансформации
- 1 стикер – 1 событие
- 3-5 стикеров

Уроки команды: выученные и невыученные



Чему мы научились?

- Уроки трансформации
- Зеленые модерационные карточки

А чему так и не научились?

- Красные модерационные карточки

Трансформация: уроки лидера и его команды

Я и моя команда / подразделение:

- А что стало моими событиями и уроками?
- Уроками и событиями команды моего подразделения?
- Что добавите на историческую прямую?



Обратная связь

А как мы видим твои изменения?

- Как мы видим изменения в твоей команде (подразделении)?
- Твои персональные изменения?
- Что случилось? Что пока не произошло?
- Твоя сила в процессе трансформации

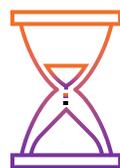


Обсуждение в тройках



Цель обсудить «твои ближайшие шаги»

- Персональные
- На уровне твоей команды



15-20 минут на одного участника

Вопросы в помощь

1. Какие вызовы стоят сейчас перед тобой? Перед твоей командой?
2. Где ты сейчас в своем развитии? Как называется нынешний этап твоей профессиональной жизни?
3. Что «болит» в твоём настоящем? Дефицит каких компетенций ты ощущаешь?
4. Ты - зачем? Какую ценность и для кого ты создаешь?
5. В чем следующий этап трансформации?
6. Что из накопленного багажа пригодится на новом этапе? От чего тебе лично предстоит отказаться? В чем - измениться?
7. Что конкретно ты сделаешь в работе с командой в 2024 году? Что берешь из вчерашнего обсуждения?



Бизнесы ходят
друг к другу в гости



Открытый
Офис

Сайт



Открытый
Офис

Открытый Офис: бизнесы ходят друг к другу в гости

@orepouoffice
8 подписчиков



Вы подписаны

ГЛАВНАЯ

ВИДЕО

ПЛЕЙЛИСТЫ

СООБЩЕСТВО

КАНАЛЫ

О КАНАЛЕ



Видео ▶ Воспроизвести все



Интервью с бренд-менеджером Faceology —...

11 просмотров • 1 день назад



Экскурсия по офису IT-компании Пуск — проект...

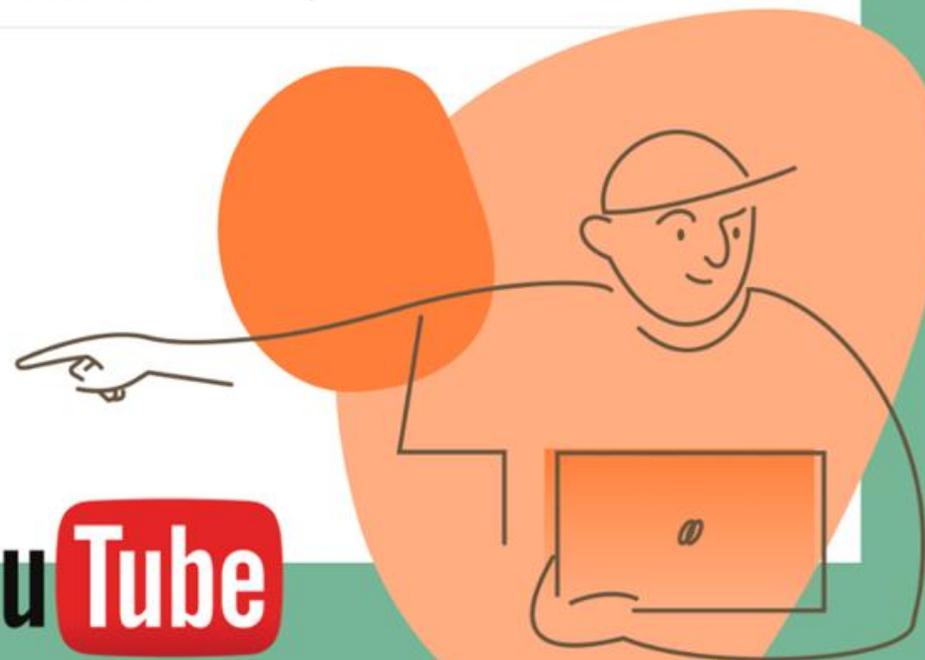
13 просмотров • 4 дня назад



Как производственная компания Oil Energy...

93 просмотра • 2 недели назад

YouTube





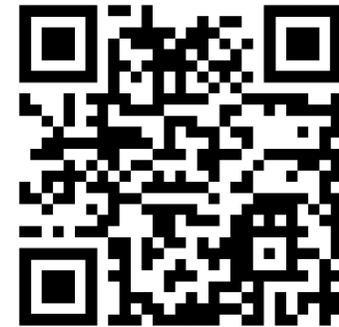
Сообщество «ПИР»



Проект «Открытый Офис»

ФРОНТИР

- Новый формат – продолжение «ПиРа», ежемесячный «ПиР» в Москве в формате одного вечера
- Спикерами ФРОНТИРА будут представлены передовые практики, передовые размышления, новые концепты, новые инструменты в развитии людей и организаций
- Живое взаимодействие между людьми – как ценность нового формата



Группа в telegram

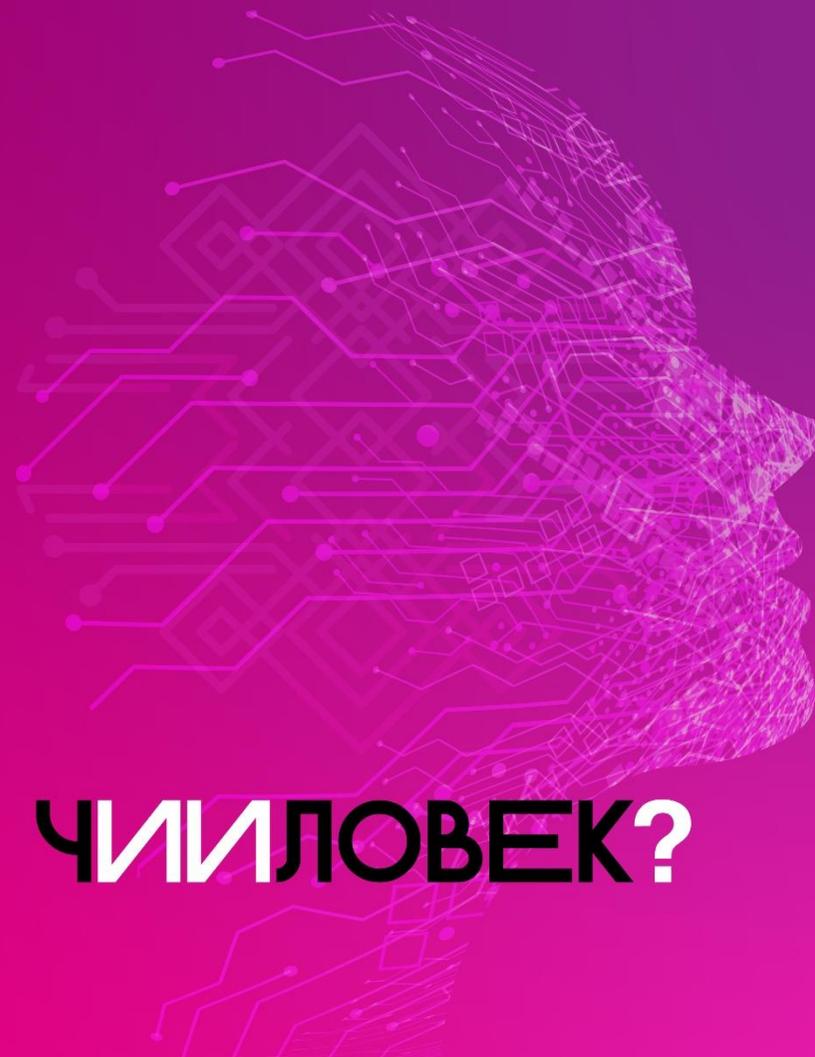
Пир-2024



12-15 сентября 2024



Клязьма



ЧИИЛОВЕК?

Хакасия-2024

Форма регистрации:



Организатор: Школа корпоративного антрополога,
компания «Тренинг-Бутик»

АНТ антрополога

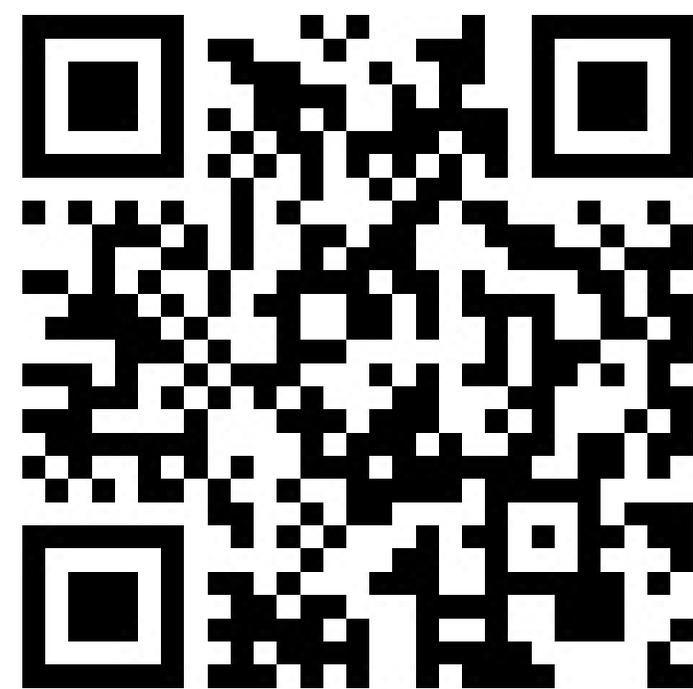
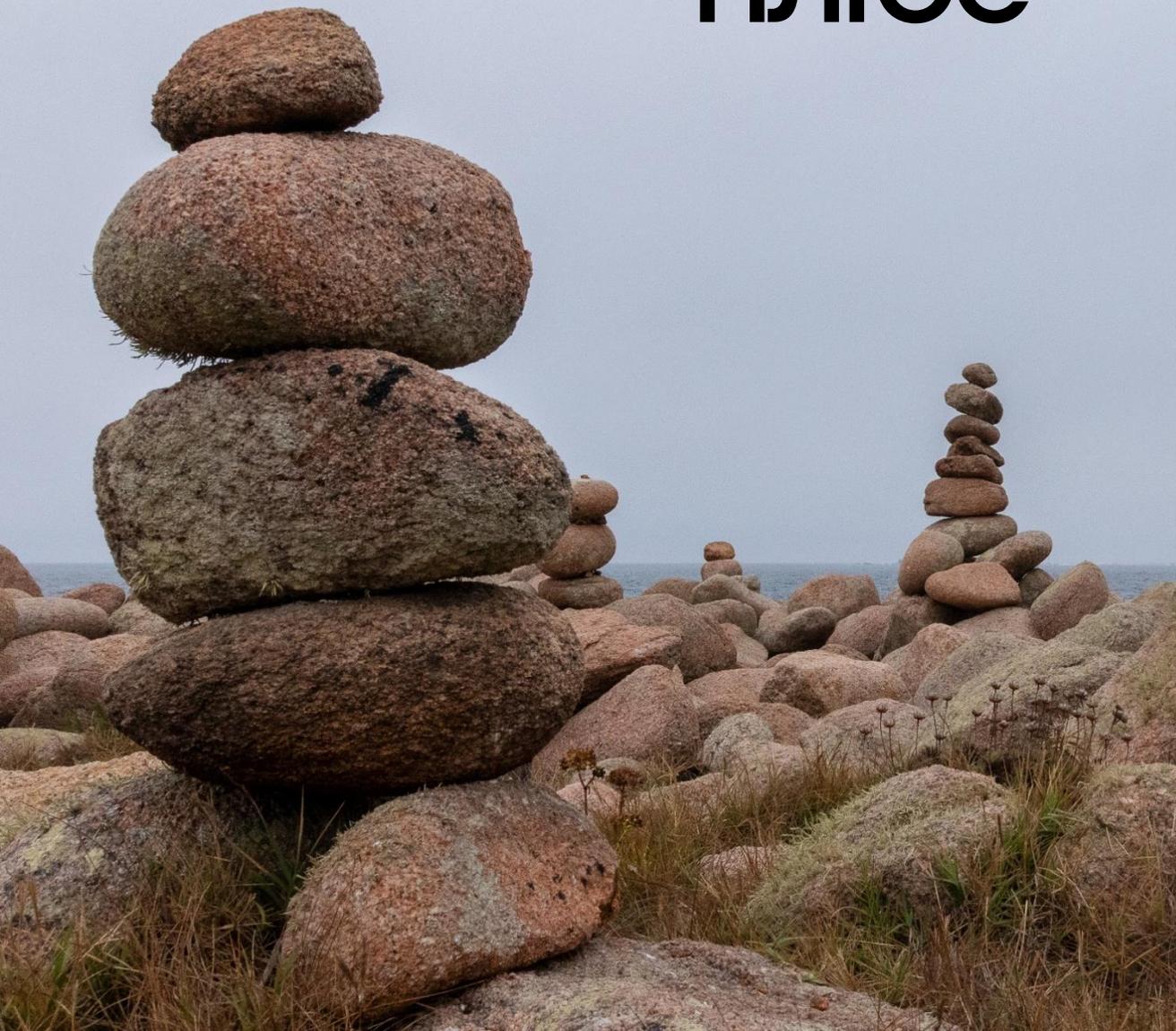
Программа антропологической экспедиции

«Хакасия: традиционные
практики и повседневность»

21-26 июня 2024 г.



БУТИК
ПЛЮС 



Сила места

открываем сильные места
для обретения
сильных решений