

Современный руководитель: Эскизы

29 декабря 2023 года

© Марк Кукушкин

для ТОИПКРО



Замысел и цели



Современный мир:
вызовы и модели



Современный
руководитель: штрихи к
портрету



Актуализация
персональной повестки
руководителя

Принципы и правила совместной работы

Фокус на результате

Активное участие

Открытость, гибкость,
обратная связь

Вызов и поддержка

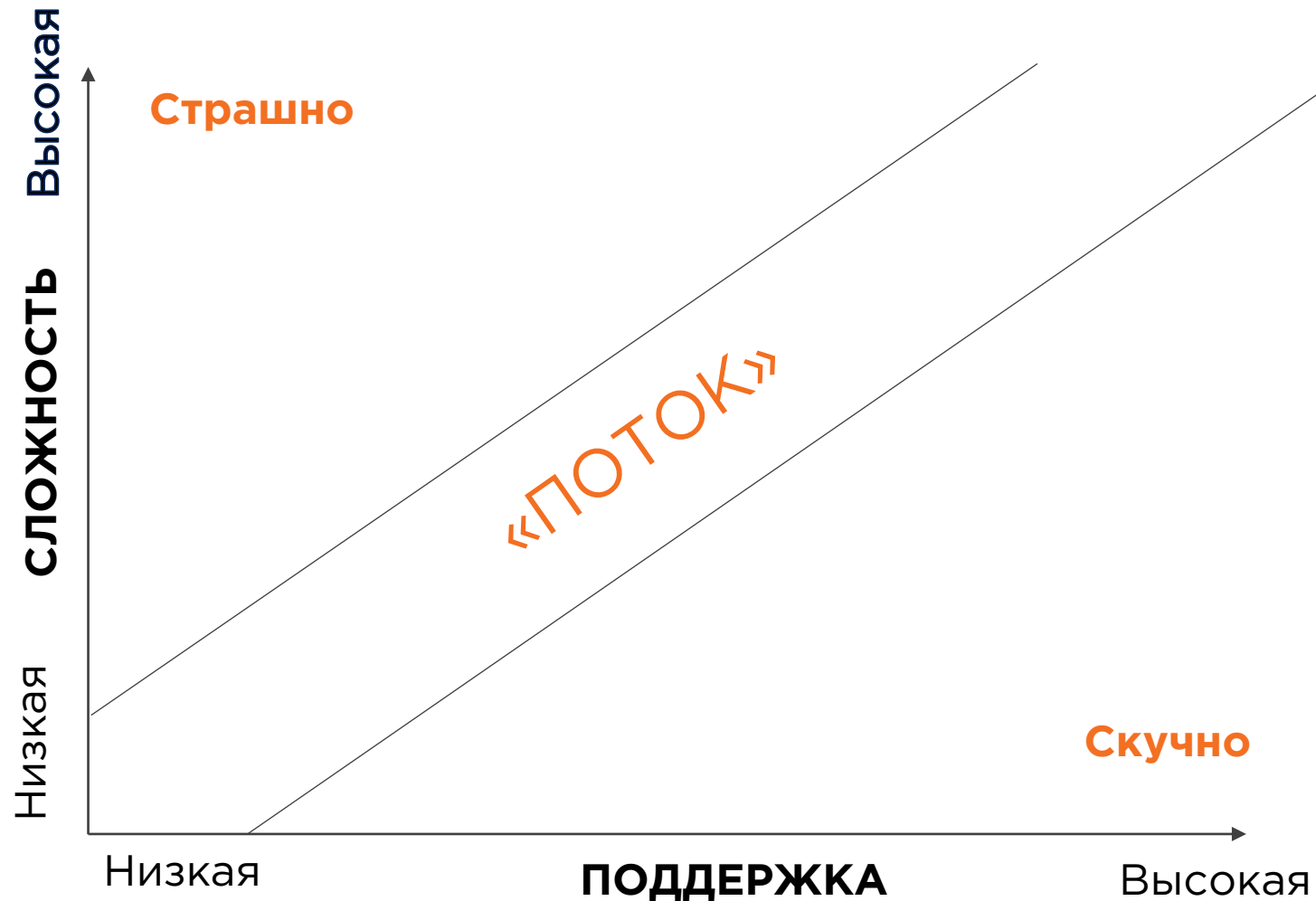
Сотрудничество с
коллегами и с ведущим

Получите удовольствие
от процесса!

Ловить инсайты



Концепция потока (М.Чиксентмихайи)



Поток — состояние полной поглощённости деятельностью, когда всё остальное отступает на задний план, а удовольствие процесса настолько велико, что люди будут готовы платить только за то, чтобы заниматься этим.

Эпиграф (1)



Можно управлять только тем, что мы осознаем.
То, что мы не осознаем, управляет нами.

Публий Сир

Эпиграф (2)

Между хорошим и плохим есть область,
там-то я тебя и встречу

Джалаледдин Руми, суфий

Эпиграф (3)

«Два человеческих изобретения можно считать самыми трудными, а именно: искусство управлять и искусство воспитывать»

И. Кант



«Родом из детства»: Северск – Томск – Москва
77 школа, ГПШ – ТГУ – МГУ ...

«Родом из образования»: «Школа Самоопределения»,
«Эврика-развитие», «Первое сентября», педагогика
Монтессори и т.д.

Марк Кукушкин: представление

КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

- бизнес-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)

Образовательная биография:

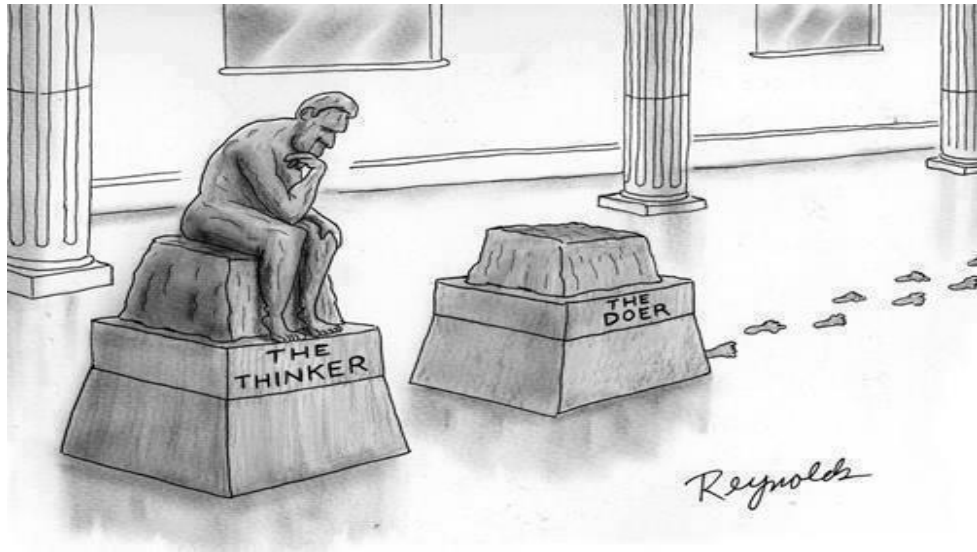
- Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.
- Работа: НПО «Школа Самоопределения», «Первое сентября», «Эврика», «Эврика-развитие» и др.
- Профессор Синергии, преподаватель в ВШЭ, СШЭ



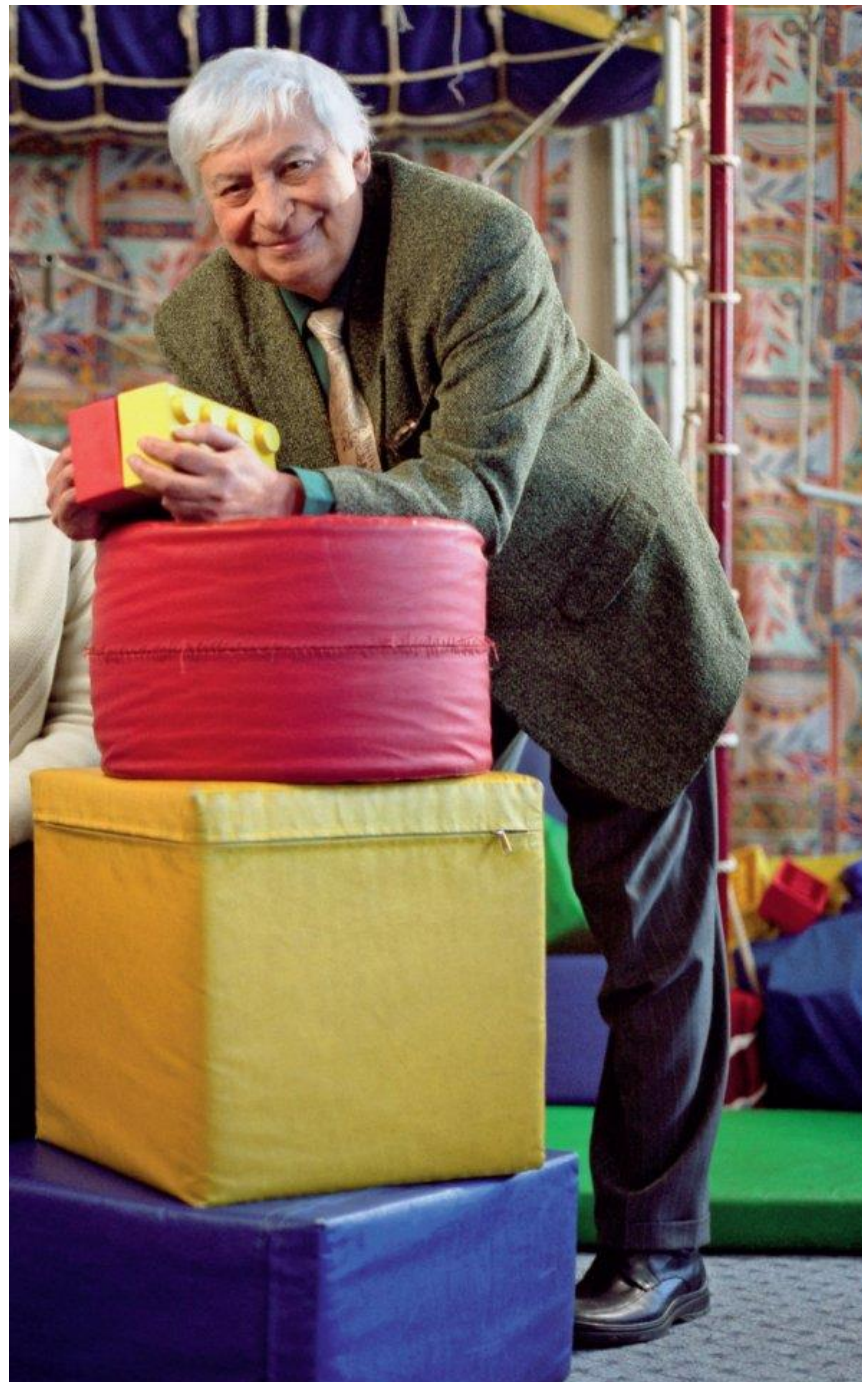
- премии Trainings & HR EXPO
- Тренер Года
- Гуру в области развития и обучения персонала
- За вклад в развитие рынка
- Своя колея



В картинках



Об учителях



Об учителях



Представление

А кого бы Вы назвали Вашими учителями?

В педагогике?

В управлении?





Часть Первая:

Вызовы и модели этого мира

Крупнейший в мире туроператор Thomas Cook (кейс)



Крупнейший в мире туроператор Thomas Cook

Основание:	5 июля 1841 г.
1851 г.	первый каталог путешествий
1873 г.	первые дорожные чеки
1919 г.	первые авиатуры
2011 г.	1200 офисов
Активы:	£6,569 млрд (2018)
Сотрудники:	21 000 (2018)
Thomas Cook Airlines:	около 100 самолетов (2018)
Чистая прибыль:	£-163 млн (2018)
Долги:	£1,6 млрд (2018)
Банкротство:	22 сентября 2019



Крупнейший в мире туроператор Thomas Cook



Вызовы

Вызовы для Вас и для Ваших команд (ОУ)

В чем они?

Что изменилось за последние годы?

В 2023 году?



Скорость изменений



1900



1913

«Пермакризис» (Permacrisis)

Британский словарь Collins English Dictionary назвал главным словом 2022 года **«пермакризис» (permacrisis)** — термин, образованный слиянием слов «перманентный» и «кризис», который описывает «длительный период нестабильности и отсутствия безопасности».

События в мире:

- Энергетический кризис (Европа)
- Кризис экономики
- Климатические изменения
- Обострение конфликтов в Косово, между Китаем и Тайванем, между Россией и Украиной etc
- Продолжающаяся пандемия COVID-19
- Лесные пожары
- Химические загрязнения

События в нашей стране:

- СВО
- Санкции
- Уход компаний и брендов
- Реорганизация бизнеса и логистики
- Частичная мобилизация

«Язык — это зеркало того, что происходит в обществе и в мире», — резюмируют представители Collins

Навыки будущего (исследование АМР)

ТОП-10 глобальных трендов, которые топ-менеджеры воспринимают как «окно возможностей»

1. Тотальная цифровизация и переход на умные системы 83%
2. Рост спроса на персонализацию продуктов и услуг 81%
3. Увеличение темпов инновационного развития, скорости копирования инноваций 80%
4. Рост экономики впечатлений 73%
5. Развитие электронной торговли и маркетплейсов/онлайн-платформ 72%
6. Глобализация и повышение уровня мировой конкуренции 63%
7. Рост шеринг-экономики (экономика совместного использования, в которой экономические агенты могут связываться друг с другом без посредников) 63%
8. Увеличение средней продолжительности жизни, расширение возрастных границ экономически активного населения 61%
9. Рост влияния этических факторов на бизнес, усиление ответственного поведения потребителей и компаний 57%
10. Переход к неуглеродной экономике (использование АИЭ – солнце, вода, ветер и пр.) 46%

Модель Киневин



David John Snowden

Директор IBM's Institute for Knowledge Management.

Основатель Cynefin Center for Organizational Complexity

Shiva-мир (М.Позин)

Холодная война

VUCA

С 1980-х годов

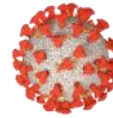
Мир стал
непредсказуем

Изменения климата,
Трамп, Брекзит, Covid

BANI

С 2020 года

Риски нарастают
и реализуются



Изменения мирового порядка;
СВО – один из элементов

SHIVA

С 2022 года

Крушение старого
и зарождение нового мира

V **Volatility** / Изменчивость

B **Brittle** / Хрупкий

S **Split** / Расщепленный

U **Uncertainty** / Неопределенность

A **Anxious** / Тревожный

H **Horrible** / Ужасный

C **Complexity** / Сложность

N **Nonlinear** / Нелинейный

I **Inconceivable** / Невообразимый

A **Ambiguity** / Неоднозначность

I **Incomprehensible** / Непостижимый

V **Vicious** / Беспощадный

A **Arising** / Возрождающийся



1914



1949



35



2019



70

НЕИСТОВ
И УПРЯМ!

ОСОЗНАН
И СБАЛАНСИРОВАН

2 тренда: НОВЫЕ ПОДХОДЫ



Непрерывное стратегирование: стратегия не на 3-5 лет, а на постоянной основе



Диалог сверху вниз и снизу вверх замыкается на миддл-менеджерах



От стратегии к стратегическому мышлению

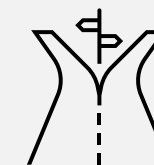
2 тренда: НОВЫЕ КОНТЕКСТЫ



Гибкость и проекты прозапас: сценарное планирование, трендотчинг и работа с будущим



Размытие границ индустрии: конкуренция между, а не внутри отрасли/индустрии

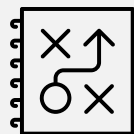


Принятие решений: баланс формальной стратегии и всего остального

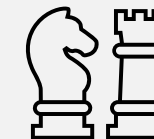
2 тренда: НОВЫЕ СМЫСЛЫ



«Зачем?»: Миссия и ценности выходят на первый план

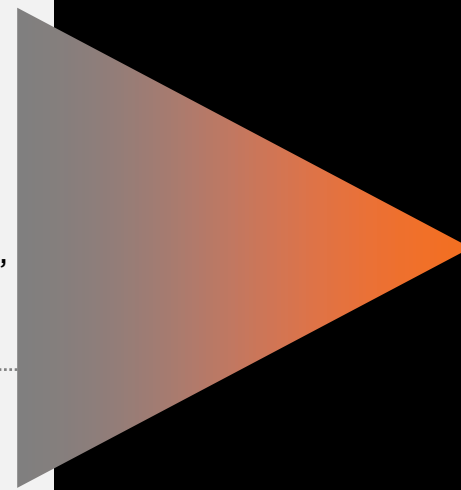


Стратегия как диалог и амбиция, а не набор «правильных» ответов



Навыки лидера-стратега: от аналитики и синтеза к рефлексии

3 мета-навыка как важный результат для управленцев



Стратегические ставки современных организаций (Т.А.Нестик)

СТРАТЕГИ

Внимание к долгосрочным возможностям и рискам
(работа над командным видением, стратегией, KPI)

форсайты (регулярный совместный анализ трендов в профессии / отрасли)

стратегические, инновационные и проектные сессии

развивающие путешествия / социальные проекты (радикально новый опыт)

бизнес-игры и симуляции открытого типа
совместное обучение, тренировки

ИПР

ПРИВЕРЖЕННЫЕ

Долгосрочные связи
(доверие в команде, сети, сообщества)

кросс-функциональные проекты

«тимбилдинги» и коммуникативные тренинги

Командный коучинг

ротации

регулярная обратная связь
(рейтинг внутреннего клиента, 360)

ИГРОКИ

Экспериментирование,
извлечение уроков

совещания по «разбору полетов»
обучение действием

Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?

Что стоит учесть в планах на 24 год / 24+?





**Часть Вторая:
Про менеджмент**

Менеджмент: классические модели

- Менеджмент как практика (тысячи лет)
 - Менеджмент как теория (сотни лет, первые кафедры менеджмента с середины XIX века)
 - Менеджмент как самоназвание (от лат. manus — «рука»)
 - Менеджер руководитель, управляющий, тот, кто занят управлением процессами и персоналом на определенном участке предприятия, организации
 - Наемный сотрудник
 - Определяющий признак — наличие подчиненных
-
- *Менеджмент — достижение целей организации вместе с другими людьми / через других людей (руками других людей)*

А Вы зачем / почему руководитель?

В мини-командах (по 2-3 человека)

А Вы почему / зачем руководитель?

Так сложилось? Пришлось?

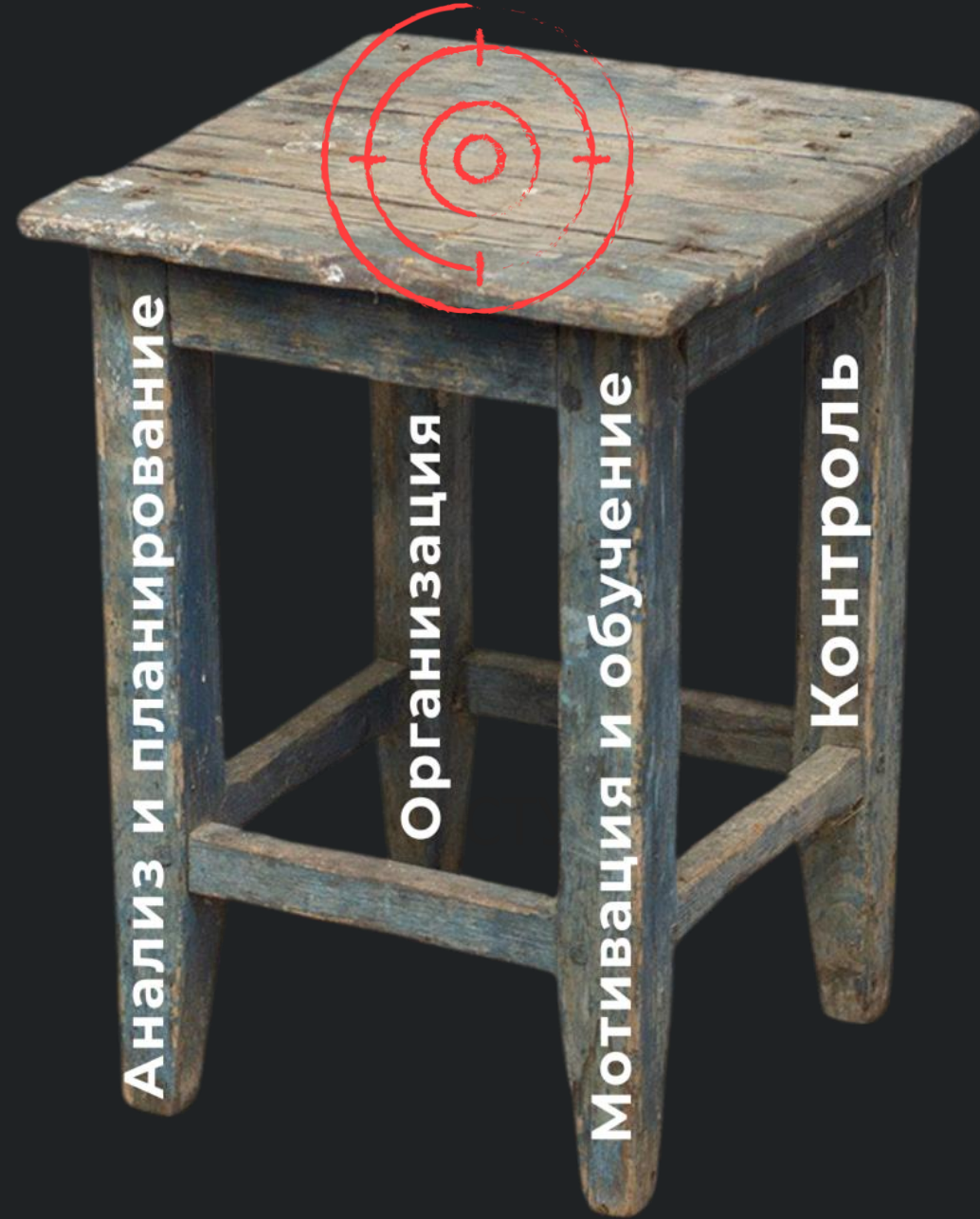
Вам нравится?



Менеджмент как... (фокусы)

- ... как фактор общественного богатства
- ... как инструмент достижения целей (организации)
- ... как система объектов управления
- ... как система функций и процессов
- ... как компетенции (система компетенций)
- ... как ключевые роли (система ролей)
-как регулярные практики (система практик)
- ... как постоянная пересборка и самообновление
- ... как масштаб мышления
- ...

4 базовых функции управленца (Т.Григорьева)



Модель компетенций

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Стратегическое мышление

- Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения
- Предлагает варианты решений для предотвращения потенциальных проблем и использование возможностей
- Руководствуется в работе стратегическими целями ОИВ

Управление талантами

- Системно планирует деятельность подразделения для достижения целей
- Выстраивает систему наставничества и подготовки преемников
- Создает условия для раскрытия потенциала и вовлеченности сотрудников

Лидерство

- Самостоятельно принимает решения на основе собранной информации
- Обладает навыками планирования и расстановки приоритетов
- Настойчив в достижении целей, критично и ответственно относится к себе и другим в отношении результатов и качества работы

Готовность к изменениям

- Адаптируется и действует нестандартно в меняющихся условиях
- Находит и использует в работе лучшие отраслевые и профессиональные практики
- Поддерживает атмосферу появления и реализации инициатив



Ответственность и результативность

- Выполняет поставленные задачи качественно и в срок
- Работает с полной самоотдачей, настойчив в достижении результата
- Способен сохранять работоспособность при высокой нагрузке и/или временных ограничениях

Ориентация на потребности человека

- Применяет в работе принципы профессиональной этики государственного служащего
- Уважает права и личность жителей
- Осознанно относится к работе как служению интересам государства, общества и человека

Коммуникация и влияние

- Выстраивает уверенную коммуникацию независимо от должности и статуса собеседника
- Конструктивно реагирует на критику и давление в переговорах
- Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей и проектов

Работа в команде

- Работает на достижение общих (командных) целей
- Умеет сотрудничать, преодолевать разногласия и использовать потенциал группы для получения результата
- Запрашивает сам и дает коллегам конструктивную обратную связь

* В описании маркеров указаны материалы методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей ГГС

Цикл Деминга и жизнь 😊

Цикл Деминга / PDCA cycle

В теории



На практике



Смена парадигм управления



5 уровень

Управление по ценностям опирается на культуру организации.

Ведь именно она влияет на выбор той или иной цели. Управляя ценностями руководители задают векторы, воодушевляют и формируют критерии того, что в организации считается правильным или нет.

4 уровень

Управление по целям делает акцент на разработке планируемых результатов всей организации (которыми могут быть как текущие так и долгосрочные, стратегические). И управление заключается в том, чтобы общую большую цель декомпозировать на подцели до нижних уровней и таким образом согласовать совместное движение всей организации к намеченному будущему. Эффективность каждого сотрудника оценивается не только на основе соблюдения правил и процессов, но относительно его вклада в общую цель.

3 уровень

Управление по правилам в чем-то напоминает управление по задачам, но позволяет уменьшить влияние личностных особенностей при постановке задач. На данном уровне речь идет о разработке регламентов, распорядков, кодексов, которые регулируют деятельность внутри организации. Они позволяют братья за ручное управление только при внештатных ситуациях.

2 уровень

Управление по процессам — это описание последовательности действий, которые способствуют эффективному достижению желаемых результатов. Управление с помощью процессов призвано преодолеть трудности связанные с разрывами в цепочке создания ценности и коммуникациях между подразделениями.

1 уровень

Управление по заданиям.

Руководитель самостоятельно принимает решения и дает указания сотрудникам (иногда такое управление называют ручным). В этом случае на принятие и выполнение оказывают большое влияние особенности личности людей.

Предназначение менеджмента

«МЕНЕДЖМЕНТ – это процесс, который помогает организации быть результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе»

Доктор
Ицхак Адизес



Карта Адизеса: Изменения – Проблемы



«Р» – краткосрочная результативность

Р

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

ЧТО ?

ЕГО ЗАДАЧИ:

- Удовлетворять потребности клиентов в данный момент времени
- Производить продукт для клиентов

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Ориентирован на результат
- Высокая мотивация к достижению
- Не любит долгих обсуждений
- Приступает к работе без промедления, «засучив рукава»

Измеряется – повторным спросом



«А» – краткосрочная эффективность

А

ЕГО ЗАДАЧИ:

- Организовывать процессы управления и производства продукта в соответствии с четкими правилами и процедурами

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Видит ошибки и подводные камни
- Детален, процедурен, дисциплинирован
- Не любит принимать решения быстро
- Ориентирован на процесс

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КАК ?



«Е» - долгосрочная результативность



ЕГО ЗАДАЧИ:

- Планировать, что мы должны делать сегодня, чтобы и в будущем удовлетворять потребности клиентов
- Генерировать идеи

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Креативен
- Готов принять риск
- Проактивен

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КОГДА И ЗАЧЕМ?



ПЛАНИРОВАНИЕ - ЭТО ТО, ЧТО МЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ УДОВЛЕТВОРИТЬ БУДУЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ



«I» – долгосрочная эффективность



ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КТО?

ЕГО ЗАДАЧИ:

- Изменять организацию от механистической к органической
- Изменять сознание, поведение, культуру, убеждения
- Создавать систему ценностей организации, объединяющую людей

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Коммуникабелен
- Позитивно влияет на людей
- Чувствует людей

СОЗДАТЬ СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ, ОБЪЕДИНЯЮЩУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ С ТАКОЙ СИЛОЙ, КОТОРАЯ ПРЕВОСХОДИТ СИЛУ ЛЮБОГО ИНДИВИДА



РАЕІ. Способы решения проблем

Р



УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ

купить еще одну такую же игрушку

А



ВВЕСТИ ПРАВИЛО

каждый ребенок получает 5-минутную возможность поиграть с игрушкой

Е



ИЗМЕНИТЬ ИХ ПОТРЕБНОСТИ

Предложить поиграть вместе в футбол

І



СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ,

в которой они будут вынуждены самостоятельно разобраться со своими разногласиями (Отобрать у них игрушку и запереть в ванной до тех пор, пока они не решат эту проблему)

Четыре РОЛИ менеджмента

Каждая организация должна быть способна осуществлять следующие роли:

Р

Р - производство результатов

Функциональная

**Краткосрочная
результативность**

А

А - администрирование

Систематизирующая

**Краткосрочная
эффективность**

Е

Е - предпринимательство

Проактивная

**Долгосрочная
результативность**

І

І - интеграция

Органическая

**Долгосрочная
эффективность**

Идеальный менеджер

~~РАБОТ~~

НЕ СУЩЕСТВУЕТ !

P 

A 

E 

I 

Стили неправильного
менеджмента



ГЕРОЙ-ОДИНОЧКА Р---

Стили неправильного менеджмента

Р

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Трудоголик
- Сначала делает, потом думает
- Не оценивает перспективы, решает только краткосрочные задачи

○ ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Не обучает и не передает полномочий, не проводит совещаний
- Работает больше своих подчиненных, рабочее пространство дезорганизовано

ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ: «мальчики на побегушках»



Бюрократ -А --

Стили неправильного менеджмента

А

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Все содержит в порядке, педантичен и организован
- Осмотрителен и консервативен, управляет согласно правилам
- Сопrotивляется изменениям

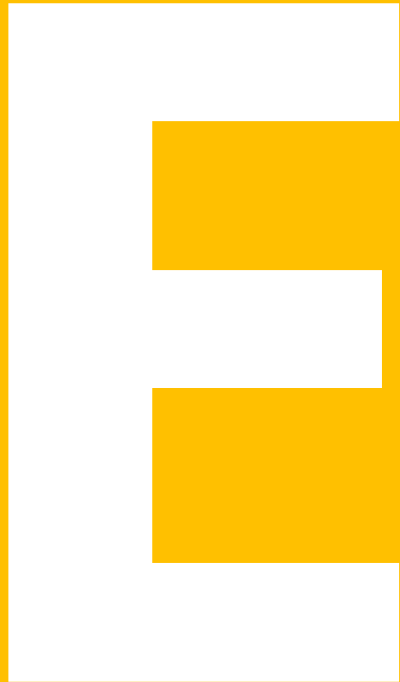
ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Предпочитает делать ненужные вещи, но по правилам, чем что-то полезное, но без правил
- Стол в образцовом порядке, день спланирован
- Фанат инструкций
- Сoвещания по расписанию, основные вопросы — новые формы инструкций и отчетов

ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ: Клерки

Поджигатель --Е-

Стили неправильного менеджмента



ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Много идей, но не доводит их до конца
- При несогласии – нападает
- Монополизирует творчество
- Невнимателен к деталям

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Приходит на работу и уходит с нее когда угодно
- Совещание без расписания и повестки
- Много говорит, любит активность в подчиненных
- Не ценит чужое время

ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ: Кричат «браво!», но не торопятся исполнять

Горячий Сторонник ---I

Стили неправильного менеджмента



ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Отсутствие собственных идей
- Ориентирован на людей больше, чем на задачи
- Больше ценит компромисс, чем дискуссию

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Руководит тем, с чем все согласны
- Ищет компромиссы
- Хорошо чувствует расстановку сил
- Хороший слушатель
- «Куда вы хотите идти? Дайте мне вас туда привести»

ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ: Информаторы

Кривая жизненного цикла организации



Вовлекающая среда (Д. Берсин)

ОСМЫСЛЕННАЯ РАБОТА	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ПОЗИТИВНАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА	ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА	ЛИДЕРСТВО НА ДОВЕРИИ
Самостоятельность	Чёткие и прозрачные цели	Настраиваемая рабочая среда	Обучение и поддержка на рабочем месте	Миссия и предназначение
Подбор «наших»	Коучинг	«Человечное» рабочее место	Возможности для перемещения талантов	Постоянные инвестиции в людей
Небольшие команды с полномочиями	Инвестиции в развитие управленцев	Культура признания	Возможность учиться самостоятельно	Прозрачность и честность
Время для пауз	Современная система управления деятельностью	Равенство возможностей и разнообразие	Сильная культура развития	Вдохновение

Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?

Что стоит учесть в планах на 24 год / 24+?





Часть Третья

Руководители: «боли»

Мысли-Тренды. Лидерство

Адаптивный стиль лидерства как залог успеха компании

Возрастающий фокус на проблемы высшего звена:

- 50% топ-менеджеров проваливаются на своих позициях
- 70% говорят, что сделали бы многое по-другому
- 48% лидеров думает, что были недостаточно готовы для своих позиций
- Власть провоцирует нарциссизм, уменьшает эмпатию. Риск перестает восприниматься риском, теряется связь с реальностью в связи с **повреждением нервных связей мозга через перегрузки**
- Создание антидотов от топ-менеджерского сумасшествия

Проблемы компаний (и лидеров)

Проблемы современных компаний (Д,Берсин):

- Упор на эффективность при неспособности учиться
- Бездушность, недостаток смыслов
- Стереотипы и границы в отношении людей
- Нет обратной связи. С людьми не разговаривают
- Руководители, которые убивают мотивацию



Что из этого Вам знакомо?

Вредные привычки руководителя

«Прыгни выше головы», М.Голдсмит
20 вредных привычек руководителя

Чрезмерное стремление к победе	Чрезмерное желание внести свой вклад	Стремление выносить оценку	Склонность к деструктивным высказываниям	Позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее»
Превознесение своего ума	Гнев как средство управления	«Дайте мне объяснить, почему это не будет работать»	Соккрытие информации	Неумение воздавать по достоинству
Приписывание себе чужих заслуг	Склонность к самооправданию	Ссылки на прошлое	Покровительство о любимчикам	Неготовность выразить сожаление
Невниманние	Неблагодарность	«Наказание вестника»	Перекалывание ответственности	Чрезмерное желание оставаться «самим собой»



«Вредные привычки»

В мини-командах (по 2-3 человека)

Какие собственные «вредные привычки» Вам известны?



Ваши практики

Каковы Ваши практики интегральной жизни?

ТЕЛО

УМ

ДУХ

ТЕНЬ



Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?

Что стоит учесть в планах на 24 год / 24+?





Часть Четвертая
Компетенции руководителя

Ключевые навыки будущего

Управление в условиях неопределенности

- Учиться быстрее оппонента / конкурента
- Право на ошибку как часть корпоративной культуры
- Прототипирование. MVP

Способность учиться, разучиваться и переучиваться в течение жизни

Самоорганизация, управление концентрацией и вниманием

Сотрудничество

Мышление: критическое, проблемно-ориентированное, системное и др.

Работа в междисциплинарных средах + знание возникающего «всеобщего языка понятий»

Гибкость и адаптивность

Ответственность в работе и этика взаимодействия

Цифровая грамотность («человек + технология»)

Навыки влияния. Мотивация и управление командами.

Принятие решений

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением

Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»

Восприимчив и **присутствует** в «моменте» с собеседником

Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу

Прислушивается к другим и активно взаимодействует

Перерабатывает разнородную информацию быстро

Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных

Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Регулирует свои состояния и может влиять на других

Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично

Имеет видение будущего и мыслит сценариями

Демонстрирует предпринимательский подход

Соблюдает баланс между риском и выгодой

Конвертирует идеи в практику быстро

Имеет «мышление белого пояса»

Демонстрирует энтузиазм

Проявляет заботу о других

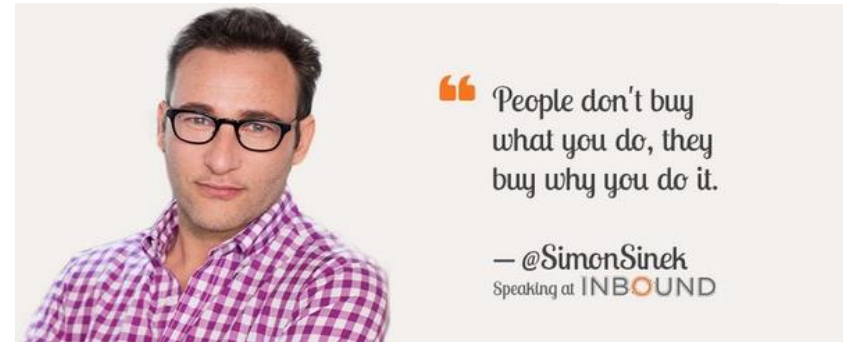
Вдохновляет других

Начните со смысла (С.Синек)

Концепция Саймона Синека «Золотое кольцо»



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



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 ее ценности?**

Синек утверждает, что для успеха нужно применять 2 фундаментальных принципа:

- 1 Говорить о своем «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 С. Синеку:

«Почему Вы это делаете?»

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

Концепции большой цели

«Настоящий БиХАГ ясен и притягателен и служит точкой фокусирования усилий, часто вызывая колоссальный подъем» (Д.Коллинз)

- БиХАГи – это большие, волосатые, наглые цели
- от англ. BHAG – Big Hairy Audacious Goals
- Понятие введено Джимом Коллинзом в его книге «Построенные навечно»
- Хороший БиХАГ — это такой, в достижимости которого вы не уверены на 100%
- Цель должна отражать смысл существования организации
- Постановка БиХАГа не имеет отношения к процессу планирования — это скорее суперидея, которая вас заводит и манит, которая является путеводной звездой для вашего бизнеса.

Джим Коллинз | Джерри Поррас

ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

УСПЕХ КОМПАНИЙ,
ОБЛАДАЮЩИХ
ВИДЕНИЕМ



ЖСТЛ: критерии достойной цели

НОВИЗНА. Цель должна быть новой. Она может быть и старой, но тогда новыми должны быть средства ее достижения.

Общественная ПОЛЕЗНОСТЬ. Достойная Цель положительна, добра, направлена на развитие жизни.

КОНКРЕТНОСТЬ. Не общие благие намерения, но четкий комплекс задач, к решению которых можно приступать хоть завтра.

ЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ. Достойная Цель должна быть великой, ибо ее достижение оплачивается великим трудом, а иногда и жизнью.

ЕРЕТИЧНОСТЬ. Достойная Цель опережает свою эпоху, поэтому зачастую воспринимается как ересь, как нечто невероятное, неосуществимое

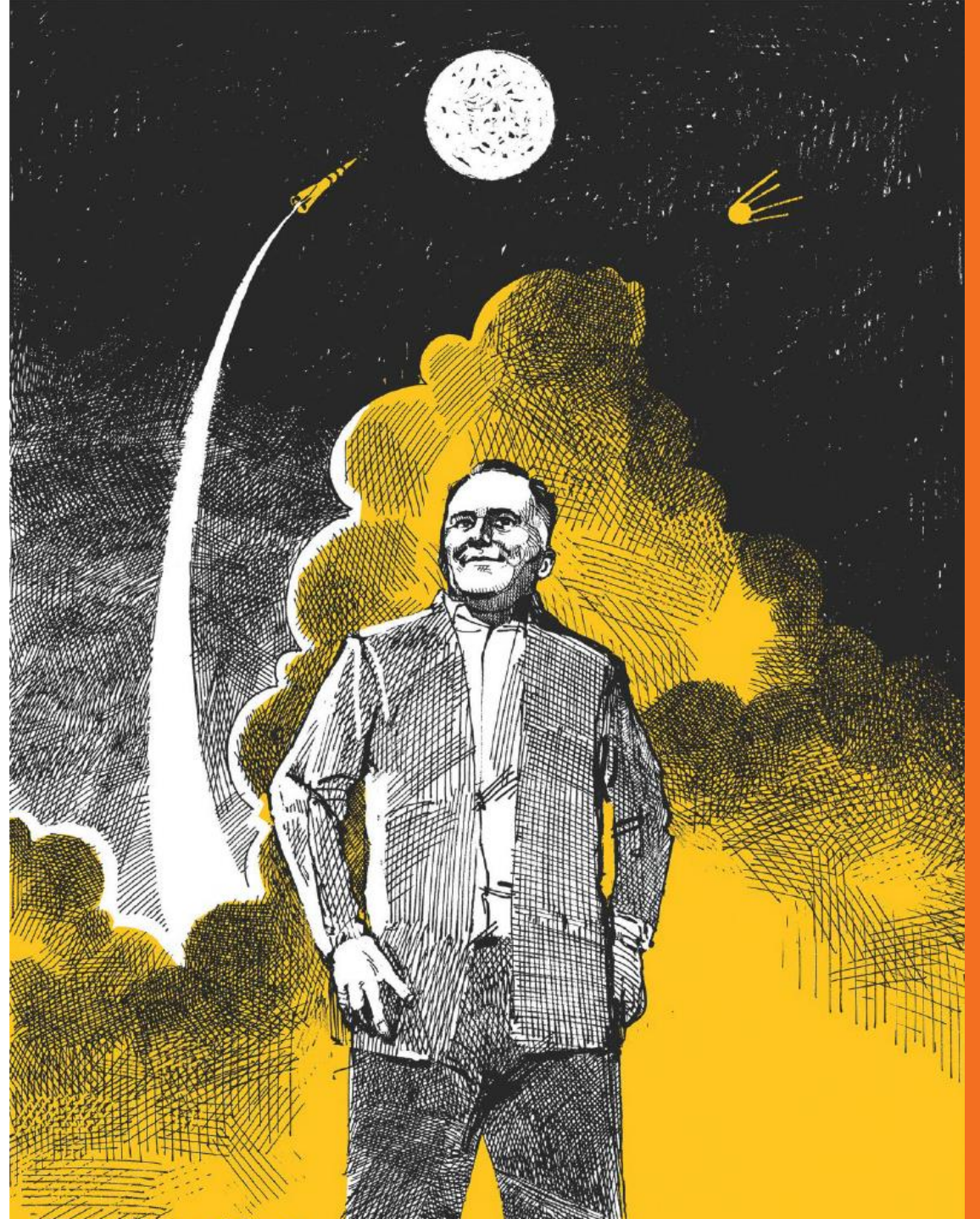
ПРАКТИЧНОСТЬ. Продвижение к цели все время должно давать частичные конкретные результаты. кислород...

НЕЗАВИСИМОСТЬ. Большие коллективы нужны, когда цель частично достигнута и перестала быть ересью. Поначалу же работу ведут одиночки и небольшие группы.



«... человек без мечтаний все равно что птица без крыльев, правда? А сейчас близка к осуществлению, пожалуй, самая заповедная мечта человечества. Во все века, во все эпохи люди вглядывались в темную синеву небес и мечтали...»

Сергей Павлович Королёв



Код Королева

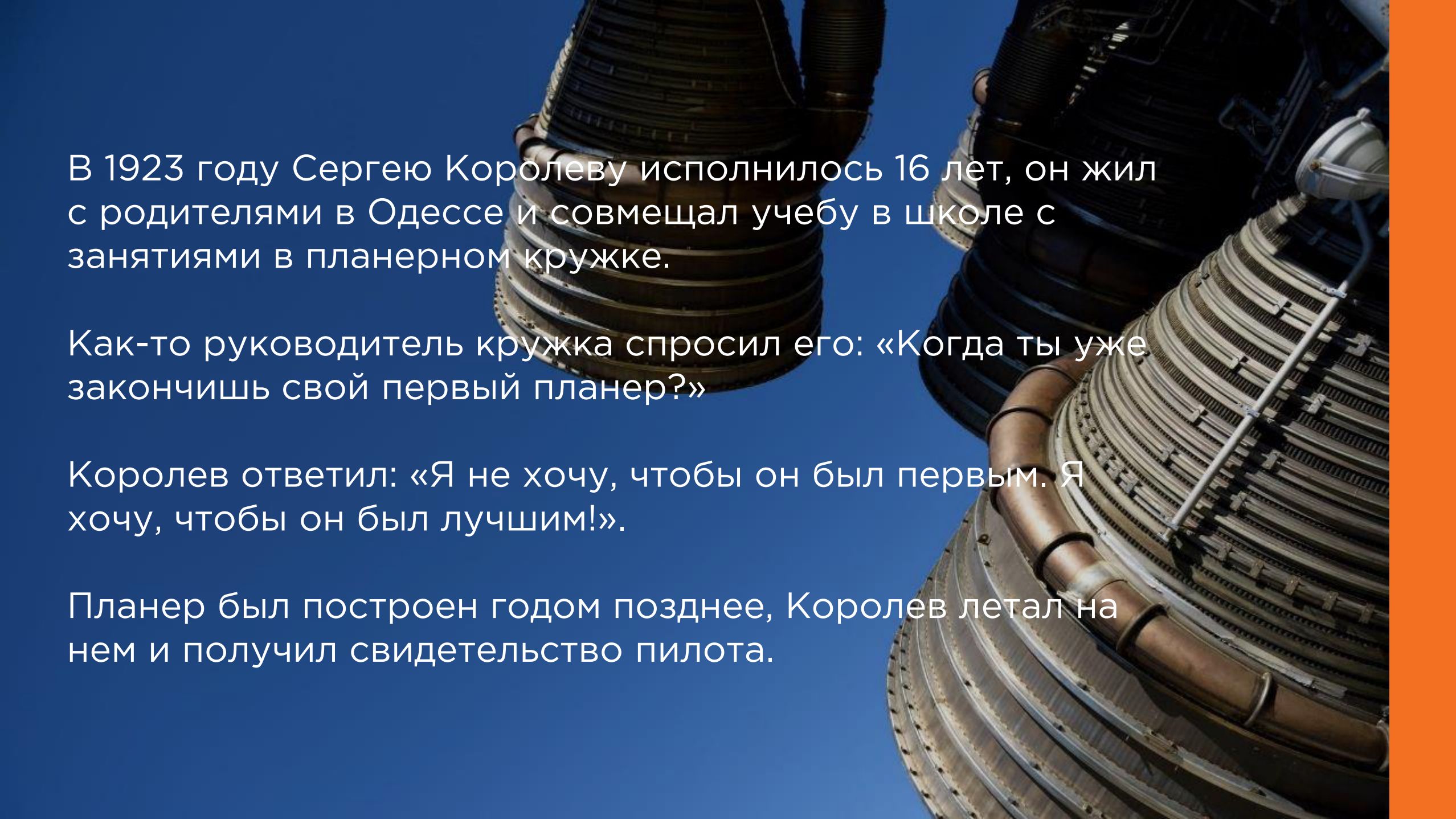
Большая цель (больше тебя самого)

Настойчивость

Верность себе

- ускорять всех за лидером
- объединять лучших
- мышление «из будущего»



A close-up, low-angle shot of several large, dark-colored rocket engine nozzles. The nozzles are arranged in a cluster, with some in the foreground and others receding into the background. The background is a clear, bright blue sky. The lighting is bright, highlighting the metallic textures and the complex, ribbed structure of the nozzles.

В 1923 году Сергею Королеву исполнилось 16 лет, он жил с родителями в Одессе и совмещал учебу в школе с занятиями в планерном кружке.

Как-то руководитель кружка спросил его: «Когда ты уже закончишь свой первый планер?»

Королев ответил: «Я не хочу, чтобы он был первым. Я хочу, чтобы он был лучшим!».

Планер был построен годом позднее, Королев летал на нем и получил свидетельство пилота.


В 1938 году Королёв получил десять лет лагерей на Колыме. В 1940 году его «вытащил» Туполев с золотого прииска Мальдяк, где Королев умирал от голода и болезни.

Войну он встретил в Омске, работая у Туполева над очередным бомбардировщиком.

Запись из блокнота Королева, сделанная именно в то время:

«Жить просто — нельзя. Жить нужно с увлечением!».



A close-up, low-angle shot of several large, multi-segmented rocket engine nozzles. The nozzles are dark in color, possibly black or dark grey, and are arranged in a cluster. The background is a clear, bright blue sky. The perspective is from below, looking up at the engines, which creates a sense of scale and power.

«Не объясняйте мне, кто виноват, мне это неинтересно. Расскажите, почему она летать не хочет»

С.П. Королёв

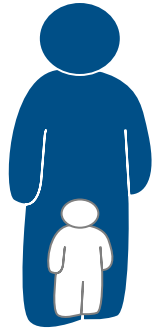
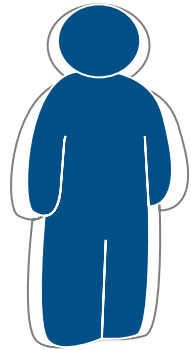
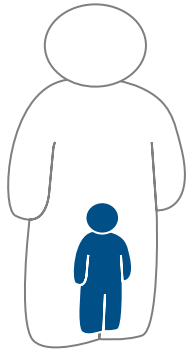
Ваша Большая Цель?

Ваша Большая Цель?

Поделитесь с коллегами



Управленческий масштаб: должности и руководителя



Масштаб
руководителя (человека)



Масштаб
должности / задачи

Управленческий масштаб = картине мира руководителя

- какими категориями мыслит руководитель
- на чем он акцентирует внимание, и чего не замечает
- что считает важным
- какими видит (или не видит) причинно-следственные связи между событиями
- в какой роли он видит себя по отношению к этим событиям....

Кто помнит эту историю?



СПИКЕРЫ



**Александр
Абрамов**

Стремление к вершине.
Как достичь вершины
и управлять восхождением



**Марк
Кукушкин**

Команда и культура
организации



**Радислав
Гандапас**

Лидерство



**Александр
Прохоров**

Русская модель
управления



**Владимир
Алекно**

Лидерство.
Принципы создания
команды-победителя



**Федор
Конюхов**

Путешествие
длиною в жизнь

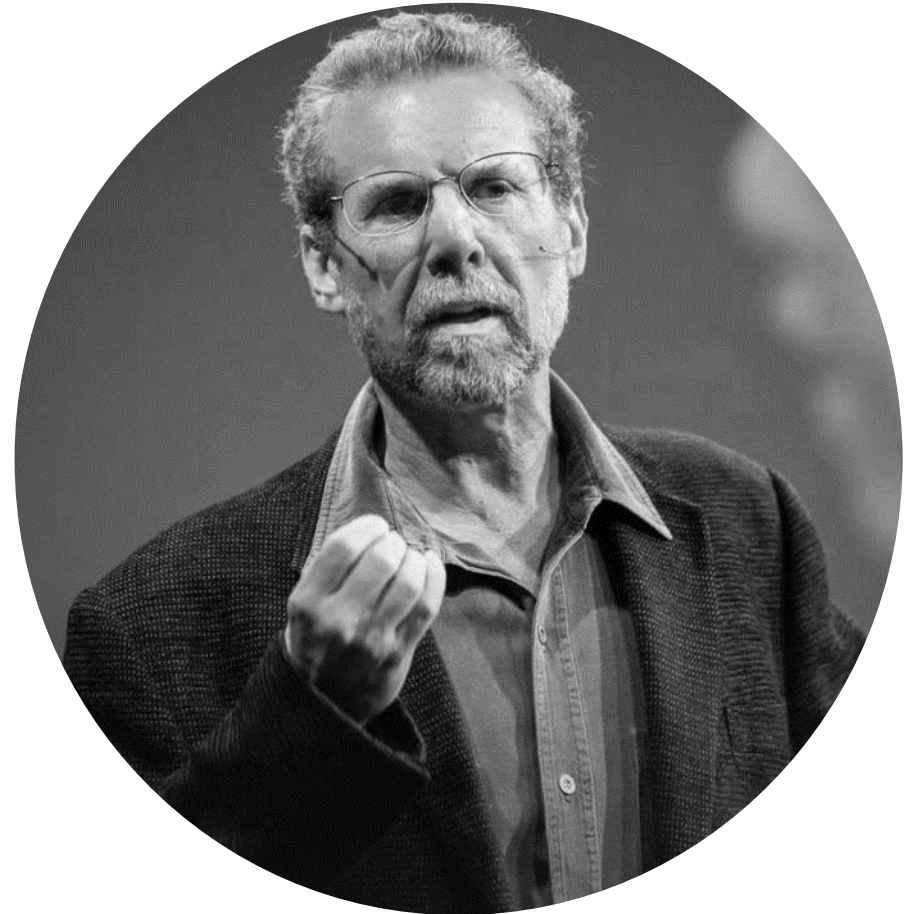


**Василий
Пасечник**

Родные песни

«Понимание собственных эмоций и источников чувств, осознание различий между чувствами и действиями, знание своих возможностей, предпочтений, доверие интуиции»

Дэниел Гоулман



Эмоциональный интеллект (модель Д. Гоулмана)

САМОСОЗНАНИЕ Эмоциональное самосознание Точная самооценка Уверенность в себе	СОЦИАЛЬНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ Способность воспринимать чувства других людей Правильная оценка мотивов поведения людей Сопереживание
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ Саморегулирование и контроль эмоций Способность выражать свои эмоции Спокойствие и открытость Собранность и решительность в трудных ситуациях Внутриличностная компетентность	УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ Умение справляться с эмоциями других Влияние и убеждение Укрепление личных взаимоотношений Умение справляться с напряженными ситуациями Социальная компетентность

Михаил Вячеславович Новиков



Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?





Часть Пятая

Практики регулярного менеджмента

Концепция регулярного менеджмента

Регулярный менеджмент (РМ) – системная управленческая работа, ее цели:

- Исполнение - достижение результата оптимальным способом
- Формирование команды сотрудников с нужной мотивацией и вовлеченностью

Основной инструмент управления в РМ – практика, в отличие от:

- Ручного управления (приказ, распоряжение)
- Бюрократии (стандарт, правило)

РМ отвечает трем потребностям организации:

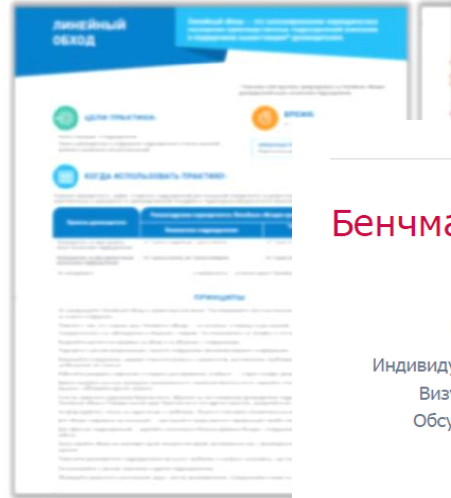
- Операционного совершенства
- Трансформации культуры
- Эффективного обучения руководителей

Регулярный менеджмент – помогающие, а не принуждающие стандарты

Практики регулярного менеджмента (Экопси)

Что такое Практики Регулярного Менеджмента (ПРМ)?

- ПРМ – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.
- ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).
- Описание ПРМ включает:
 - Цель
 - Регулярность или контекст выполнения
 - Длительность
 - Пошаговый алгоритм (что делать?)
 - Принципы (как действовать?)



Бенчмарки: ПРМ в крупных производственных компаниях

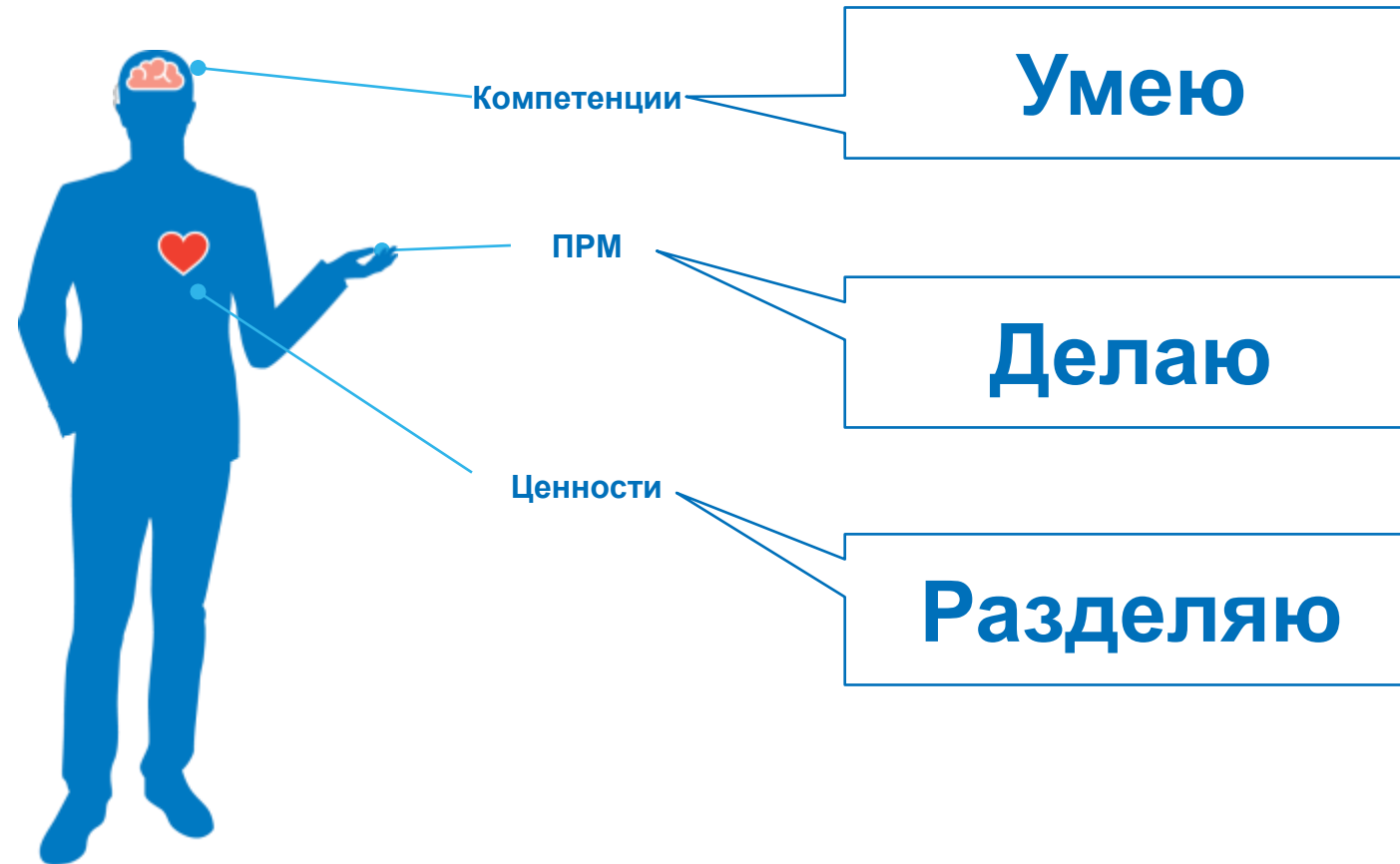
Какие практики чаще всего внедряют крупные производственные компании?



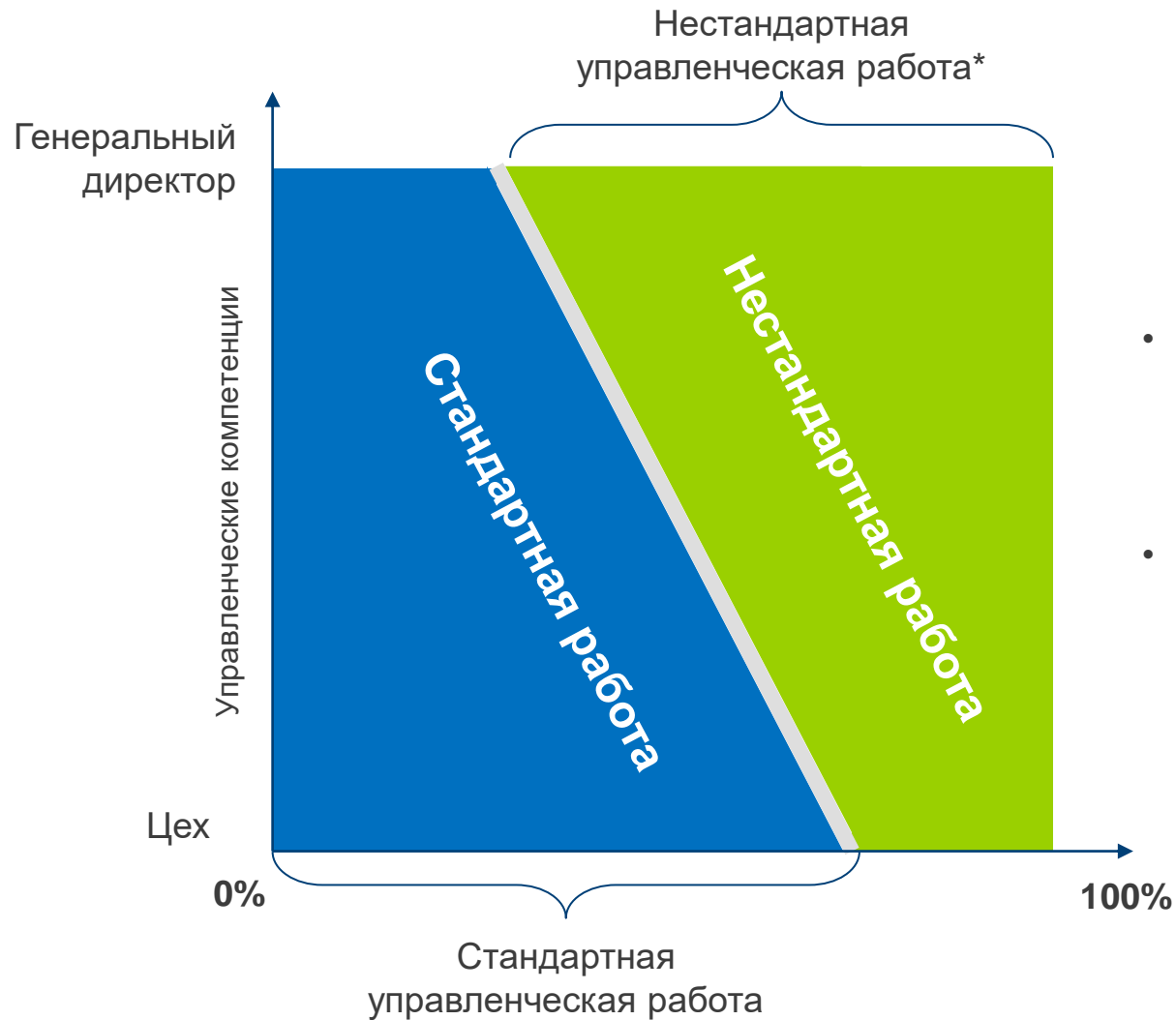
Сколько практик в среднем внедряют в разных отраслях?



Лидерство и культура: факторы, влияющие на поведение руководителя



Область применения ПРМ – стандартная управленческая работа



- Доля стандартной управленческой работы различна на каждом уровне, но всегда не равно «0» (не меньше 20%)
- *Например, к нестандартной управленческой работе можно отнести принятие сложных решений в условиях неопределенности

Критерии выбора ПРМ



РАБОТАЮТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ



СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ СУОД



СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕННОСТЯМ И ЦЕННОСТНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ



ВОСТРЕБОВАНЫ РУКОВОДИТЕЛЯМИ



УНИВЕРСАЛЬНЫ ДЛЯ ВСЕХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И БЛОКОВ



В РАМКАХ ЦИКЛА PDCA

СПР Диалог по целям

Руководитель отвечает не только за исполнение плана, но и за улучшения на производстве. Формирование амбициозных целей и диалог о способе их достижения – средство реализации улучшений.



Алгоритм

Цель

- Договориться с сотрудником о плановых и амбициозных значениях по целевым показателям (Plan).
- Оценить потребность в дополнительных ресурсах (Plan).
- Проверить достижение целей (Check).



Когда применять практику

- При утверждении целей.
- При промежуточном контроле достижения целей.

До встречи:

На встрече с каждым сотрудником

- 1. Проанализируйте цели, поставленные перед Вашим цехом/шахтой. Определите, с кем из сотрудников Вам необходимо определить цели по направлениям работы.**
- 2. Назначьте встречи с сотрудниками и поручите им подготовиться:**
 - Озвучьте установленные значения по целям цеха/шахты: план и амбицию
 - Попросите каждого сотрудника сформулировать видение по целям своего направления. Посоветуйте им использовать для анализа инструменты: дерево целей, дерево себестоимости, анализ узкого места, внутренний и внешний бенчмаркинг. Попросите их выяснить, какие цели приоритетны для внешних и внутренних клиентов.
- 3. Объясните сотруднику, что по-настоящему амбициозные и реалистичные показатели могут быть сформулированы только в ходе диалога, в котором и руководитель, и подчиненный обсуждают и анализируют возможности производства. Скажите, что Вы будете готовы поддержать его позицию и идеи, если они будут подкреплены аналитикой.**
- 4. Попросите сотрудника предложить свой набор целей и их значений (плановых и амбициозных). Задавайте вопросы, настаивайте на подтверждении позиции цифрами.** Если сотрудник ничего не предлагает, попросите его подготовиться и вернуться с вариантами позднее.
 - Какие цели и показатели их достижения ты предлагаешь по своему направлению? Каков план? Какова амбиция?
 - Какая «пила» по этим показателям? Какие сейчас значения целевых показателей? Какой лучший/худший результат по этим показателям был достигнут в прошлом? Каковы лучшие практики на рынке?
 - Что ограничивает, задает «потолок» (возможности оборудования, численность и квалификация людей, существующий процесс, иное)?
- 5. Согласитесь с сотрудником или предложите свое видение. Обоснуйте свою позицию, используя результаты анализа.**
- 6. Спросите – как, за счет чего сотрудник предлагает достичь плановых и амбициозных значений по целям:**
 - Требуются ли изменения? Какие? (список задач) Кто может это сделать? (ответственные) Какие необходимы ресурсы?
 - Какие из существующих ограничений теоретически возможно устранить?
 - Какие изменения в процессах, оборудовании, команде требуются, чтобы уменьшить/преодолеть ограничения?
 - Что из этого мы можем сделать сами? (список задач) Кто может это сделать? (ответственные) Какие ресурсы нужны дополнительно?

7. Согласитесь, если Вы считаете предложенные действия эффективными. Дайте свои рекомендации, если не согласны. **Скажите, какие дополнительные ресурсы Вы можете дать или запросить.**
8. Попросите сотрудника **оформить план мероприятий** по достижению показателей (период планирования определяется сроком цели):
 - **Какой ожидается результат, каковы плановые и амбициозные значения**
 - Что конкретно планируется сделать для достижения **планового значения цели**: этапы и сроки
 - Что нужно сделать для достижения **амбициозного значения цели**: этапы и сроки
 - Какие требуются ресурсы для реализации каждого этапа
9. Договоритесь **о регулярности обсуждения статуса достижения цели и возможных отклонений** (в формате «что планировалось – что сделано – причины отклонений – корректирующие мероприятия»).
10. Дайте позитивное напутствие и сообщите о своей готовности помогать.

Рекомендации

- Выбирайте те цели, которые **важнее всего Вашему внутреннему и внешнему клиенту**, в том числе вышестоящему.
- **Если Вы заранее знаете, как достигнуть цель – значит она НЕ амбициозная.** Не знать, как достигнуть амбициозной цели сразу – нормально.
- **В ходе диалога по целям спланируйте набор экспериментов, которые помогут найти путь к достижению амбициозной цели.**
- Приучите сотрудников, что **знать досконально текущее состояние – жизненно необходимо.** Понимание ситуации, основанное на статистике и наблюдении за производственным процессом, станет лучшим источником идей по достижению целей.
- Не верьте на слово – верьте цифрам. **Проверяйте надежность источников, требуйте обоснования.**
- **Если данных не хватает – нужно сформулировать план, как их собрать, и после этого вернуться к обсуждению целей.**
- **У каждой цели должны быть измеримые показатели ее достижения. Связь между целью и показателями должна быть прозрачной.**
- **Не предлагайте готовых решений.** Выстраивайте диалог с сотрудником и направляйте его вопросами, мотивируйте сотрудника высказывать свою позицию, искать вместе решение.
- **Прислушайтесь к мнению сотрудников.** Каждый из них видит ситуацию детально, знает нюансы, которые могут быть неочевидны для руководителя.
- **Если сотрудник сомневается, говорит, что улучшения недостижимы – проясните, в чем конкретно проблема и найдите решение вместе.**
- **Дайте право на ошибку.** Чтобы добиться того, чего раньше не мог, приходится делать то, чего раньше не делал. Поощряйте инициативу, даже если она не помогла достичь прироста.
- **Чем выше цель ставит перед собой сотрудник, тем большие ресурсы он может запрашивать на ее реализацию.**

Практики регулярного менеджмента

Каков потенциал работы с практиками регулярного менеджмента в вашей школе (ОУ)?

Поделитесь с коллегами



Практики себя (МК)

- Развитие себя: специальная работа
- «Быть живым», быть уязвимым
- «Жить нескучно»: жизнь как событие / произведение
- Два базовых процесса для интеллектуально-емких компаний: работа с клиентом и собственное обновление Резервирование времени на собственное обучение (события в Календаре)
- Сочетание длинных и коротких программ, плана и импровизации
- Хочешь освоить – поделись
- Время тишины. Магия утра: монастырское время
- «Напроситься в гости»
- «Писательство»: рецензии, редактура, собственные тексты
- Регулярные чекапы
- История семьи, рода

«Практики себя»

А каковы Ваши «практики себя»?

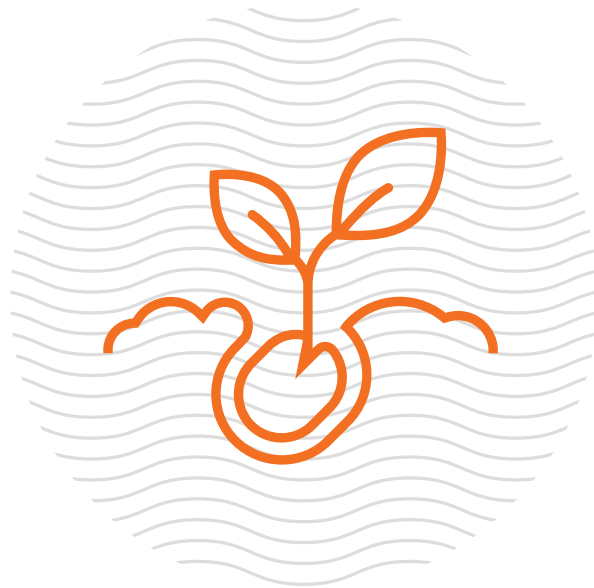


Согласны ли Вы?

Счастливые
организации
счастливы по-своему
(от 1 до 10)



Успешные организации
создают и реализуют свои
практики уникальности
(от 1 до 10)



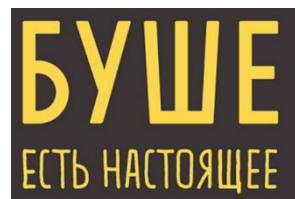
Живой – это как?

- 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



Поездка в SEKEM

Секем (англ. SEKEM) — многопрофильный египетский холдинг, реализующий принципы социального предпринимательства преимущественно в сельском хозяйстве Египта.

Основана в 1977 г., основатель Ибрагим Абулейш, египетский химик.

Холдинг имеет три направления деятельности:

- ✓ Экономическое
- ✓ Культурное
- ✓ Социальное





- 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»

Экономика Любви

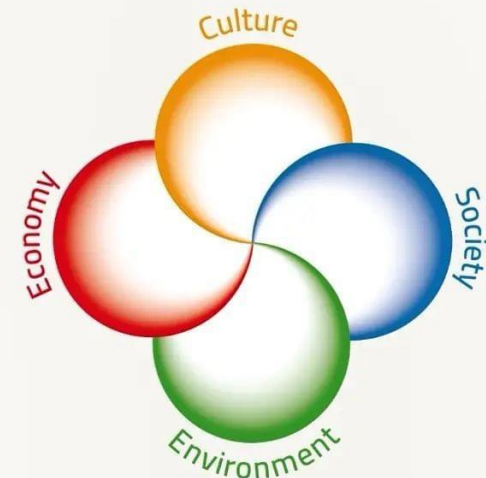
SEKEM

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

Economy of Love
economy that destroys nature.

Одновременность 4 перспектив:

- Экономической
- Социальной
- Культурной
- Экологической



Morning Circle

- Ежедневно, в 6:30
- 30 минут
- Уже почти 40 лет



Утренние ритуалы: SEKEM

SEKEM:

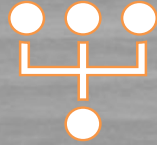
- Это возможность каждого встретиться с каждым
- Это возможность сформировать общий настрой и энергетическое поле для плодотворной работы в течение предстоящего дня
- Это возможность выстроить связь между вчера и сегодня, начать день с осознания и проговаривания стоящих задач
- С 6.30, 30 минут, каждый день, 40 лет



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

- Практики собеседования
- All hands meeting (1 раз в неделю – в 2 недели)
- PR (оценка деятельности), самооценка
- 1:1 с непосредственным руководителем
- Питчи (по определенным дням, 1 раз в неделю)
- Дни Ship it / FedEx (улучшение в течение 24 часов)
- 20 процентов времени на «свои» проекты (Google, Atlassian)
- PeerБонус – бонус, который сотрудник может дать сотруднику (Google)
- Каждые 3 месяца ставить цели из разряда нереальных и делать прототип на пути движения к цели (Google)
- Приглашенные внешние спикеры (1 раз в месяц)
- Ярмарка вакансий (раз в 1-2 года)
- Коллекция ошибок (и обмен по горизонтали)
- Тест Хранители (Netflix)

НИКАКИХ ПРАВИЛ

Уникальная
культура Netflix

Рид Хастигс
Эрин Мейер

ПЕРВАЯ КНИГА
ОТ CEO NETFLIX

Компания SPLAT



Создавая продукты под маркой SPLAT, мы знаем, что всё тепло, вложенное в них, сделает ваш день ярче, счастливее и добрее.

Помогать людям быть здоровыми, красивыми и успешными – наша миссия.

Необходимо, чтобы, покупая товар, потребители понимали, кто за ним стоит, что движет этими людьми, можно ли им доверять.

Тогда они будут готовы платить больше, ехать за продуктом на другой конец города и рассказывать о марке друзьям.



Евгений Демин, SPLAT

Каждый месяц Дёмин лично пишет новое письмо покупателям, которое затем вкладывается в упаковку с пастой, и сам отвечает на все поступившие отклики

SPLAT®



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)

Изменение управления = *Изменение привычек*

Хорошие	Сохранять и усиливать	Создавать и оттачивать
ПРИВЫЧКИ		
Плохие	Забыть, оставить позади	Переосмыслить, попробовать снова
	Старые	Новые



Организационные привычки

«Мы всегда умели удивлять людей: как больших, так и маленьких»

Уолт Дисней



«Мы научились видеть в производственных процессах области для улучшения. Даже если эти области – величиной с булавку»

Сакити Тоёда

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?



Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?

Что стоит учесть в планах на 24 год / 24+?





Часть Шестая

Культура организации

Ваше определение культуры / культуры организации

Поделитесь Вашим определением

Культуры / Культуры организации





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!

Интимные пространства (1)



Интимные пространства (2)



Безбарьерная среда (1)



Безбарьерная среда (2)



Безбарьерная среда (3)



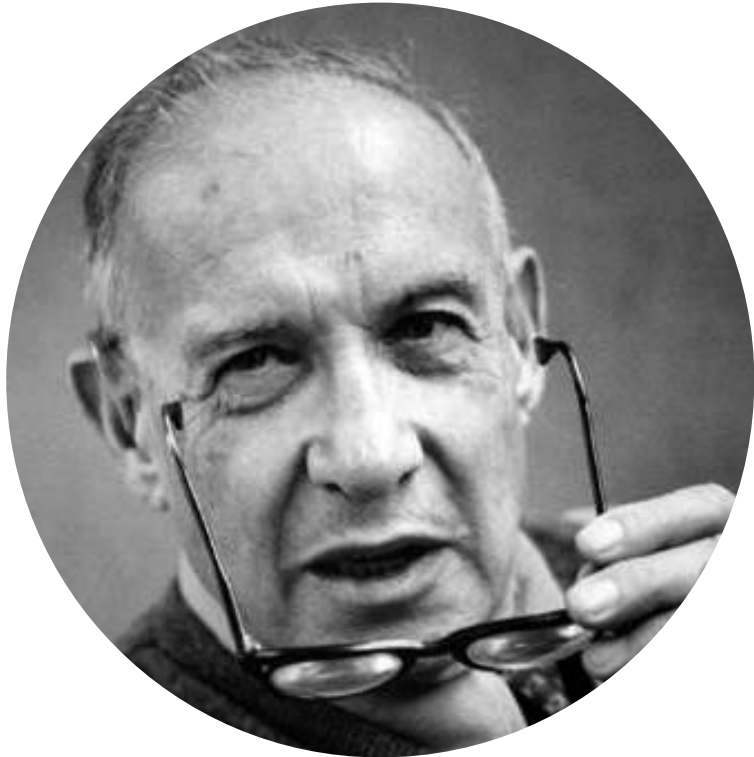
Все лучшее – детям (1)



Все лучшее – детям (2)



Классики о корпоративной культуре (1)



«Культура съедает
стратегию на завтрак»

П.Друкер

Классики о корпоративной культуре (2)

«Цифры и ценности.

Никто не знает правильного ответа. Во всяком случае, не я.

Те, кто разделяет наши ценности и при этом достигает требуемых цифр, продвигаются вперед и вверх.

Тем, кто разделяет ценности, но не достигает цифр, предоставляется еще одна возможность.

С теми, у кого нет ни того, ни другого, все понятно.

Проблема с теми, кто добивается цифр, но не разделяет ценностей...мы пытаемся их убеждать, мы боремся с ними, мы мучаемся с такими людьми...»



*Джек Уэлч,
CEO General Electric (1981-2001)*

Про культуру

- Сначала ты формируешь культуру, потом культура формирует тебя
- «Не испортить культуру» - Don't fuck up the culture (Питер Тиль - Брайану Чески, основателю Airbnb)
- Культура – это то, кого вы нанимаете, продвигаете и увольняете (Google)
- Культура как мощный фактор привлечения и удержания
- Culture Deck – презентация про КК в открытом доступе (Netflix)

Цена культуры (история)

14 марта 2012 года более трех миллионов человек прочитали в New York Times громкую статью Грега Смита под названием «Почему я уйду из Goldman Sachs».

Колонка сразу же стала вирусной во всем мире темой, вызвала отклики бывшего председателя ФРС Пола Волкера и легендарного генерального директора General Electric Джека Уэлча. Все осуждали бездушный менталитет «бери деньги и беги»

Я могу честно сказать, что окружающая среда сейчас настолько токсична и разрушительна, насколько я когда-либо видел.

15 марта Goldman Sachs Group Inc. потеряла 2,15 миллиарда долларов своей рыночной стоимости после того, как уходящий исполнительный директор Грег Смит подверг критике отношение компании к клиентам.

Акции упали на 3,4% на торгах в Нью-Йорке, что стало третьим по величине падением в индексе Standard & Poor's 500 Financials.

Why I Left Goldman Sachs

A Wall Street Story

Greg Smith



Результаты исследования Deloitte о корпоративной культуре

**СИЛЬНАЯ
КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА
ПОВЫШАЕТ
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
СОТРУДНИКОВ**



НА 30%

Тренажер «Что за компания?»

Главный лозунг звучит так: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей»

Расточительность в ресурсах есть смертный грех

Поменьше начальников, больше самостоятельности, теплая семейная атмосфера — это нравится сотрудникам

Простота и понятность во всем

Они используют карандаши для клиентов в три раза короче обычных

Тренажер «Что за компания?»

Главный лозунг звучит так: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей»

Расточительность в ресурсах есть смертный грех

Поменьше начальников, больше самостоятельности, теплая семейная атмосфера — это нравится сотрудникам

Простота и понятность во всем

Они используют карандаши для клиентов в три раза короче обычных



Тренажер «Что за компания?»

Нацеленность на безупречное качество при разумных издержках, взаимное доверие между руководством и сотрудниками

Расточительность в ресурсах есть смертный грех

Непосредственное и видимое участие менеджеров в решении производственных проблем и развитии персонала

Непрерывное совершенствование операционных процессов

Тренажер «Что за компания?»



Нацеленность на безупречное качество при разумных издержках, взаимное доверие между руководством и сотрудниками

Расточительность в ресурсах есть смертный грех

Непосредственное и видимое участие менеджеров в решении производственных проблем и развитии персонала

Непрерывное совершенствование операционных процессов

Зарождение понятия «корпоративная культура» (Х. Мольтке)

Понятие «корпоративная культура» впервые использовал в конце 19 века немецкий генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке.

С точки зрения психологии, силу и монолитность армии придавал неписаный свод правил и кодекс чести прусского офицерства, который Мольтке и называл «организационной культурой», призывая к ее сохранению и развитию.

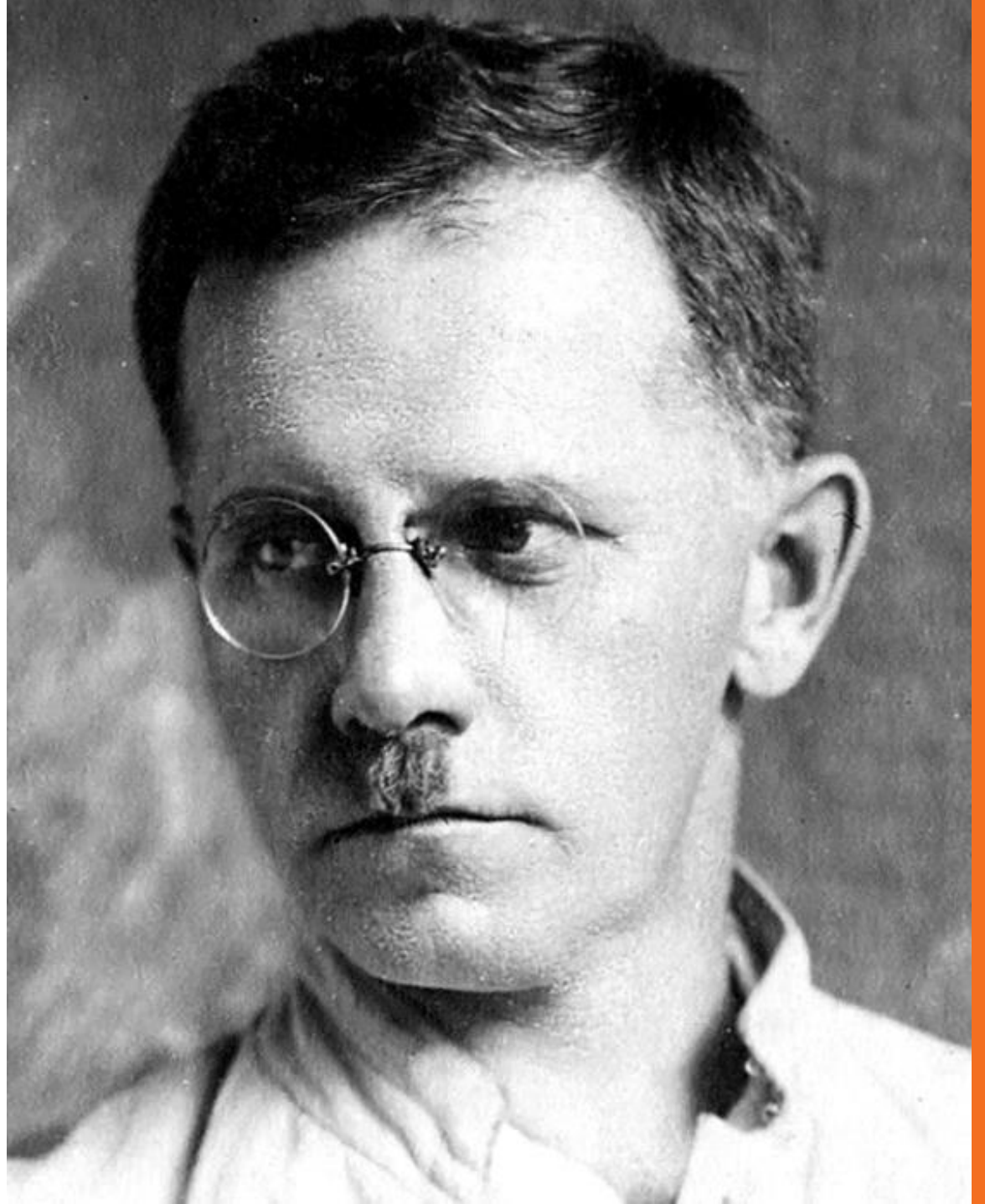
Она способствует формированию нравственных норм регуляции поведения, предполагая введение этических корпоративных кодексов «чести», «делового поведения» и пр.



Зарождение понятия «корпоративная культура» (А.К. Гастев)

По одной из версий понятие «организационная культура» было введено в 20-е гг. прошлого века выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР Алексеем Капитоновичем Гастевым, который писал: «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры»

*Гастев А.К. Как надо работать.
Практическое введение в науку
организации труда*



Зарождение понятия «корпоративная культура» (Э. Мэйо)

Элтон Мэйо, в результате экспериментов в Western Electric, (которые привели к открытию «Хотторнского эффекта») убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают иные, не физические факторы.

Как выяснилось, «культура фабрики», а в те времена в ходу было такое ее наименование, обладает безусловным влиянием на производительность труда.

Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т.п.

Определения корпоративной культуры

- Это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
- Это то, как принято здесь
- Это то, что происходит, когда никто не видит
- Культурный код организации, ее ДНК
- Уникальное общее организации

Что из этого откликается Вам?

Как принято у нас?



Как принято у нас?



Вы можете **улыбнуться?**
Просто так, улыбнитесь.

Вот так. Спасибо! :)

Уровни корпоративной культуры (Э.Шейн)

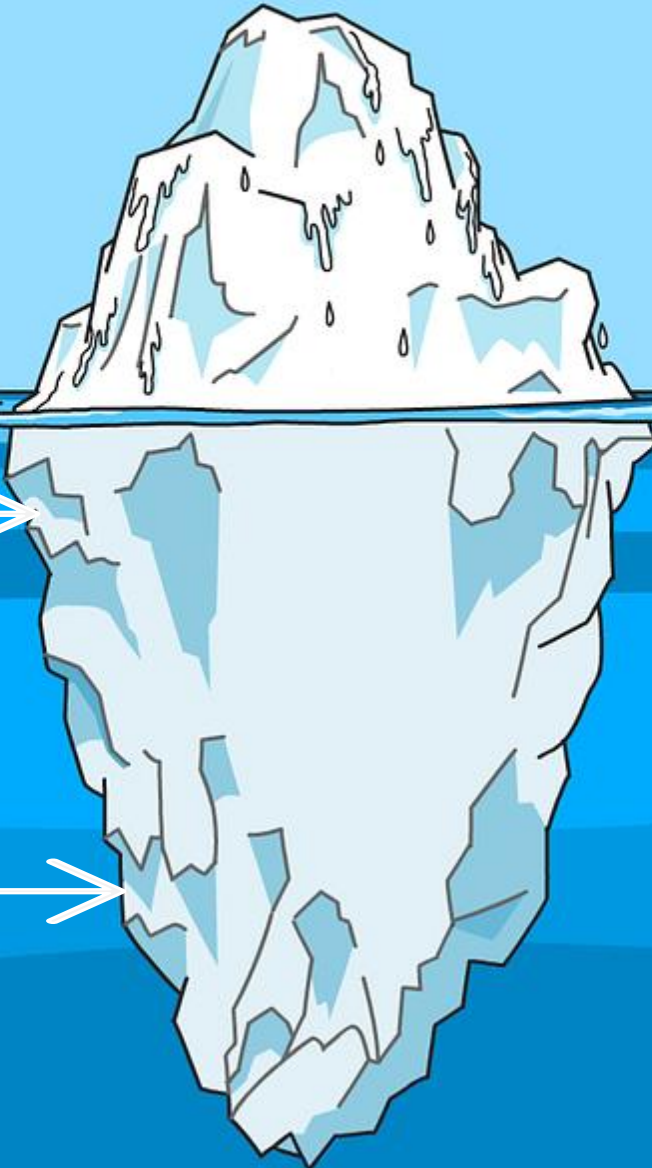
Артефакты



Осознаваемые
ценности и нормы



Глубинные предположения,
закрепленные в поведении



Культура: основные тезисы

- Культура находится «между людьми»
- Культура создает порядок из хаоса
- Люди создают культуру / Культура создает людей
- Культура дает уникальные ответы на универсальные вопросы
- Культура функциональна
- Культура придает смысл
- Культура позволяет играть
- Культура реализуется через модели (фракталы)
- Культура задает ритм
- Культура состоит из субкультур
- Культура постоянно изменяется

ЦЕННОСТИ И ИХ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ (1)



ЦЕННОСТИ И ИХ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ (2)



ЦЕННОСТИ И ИХ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ (3)





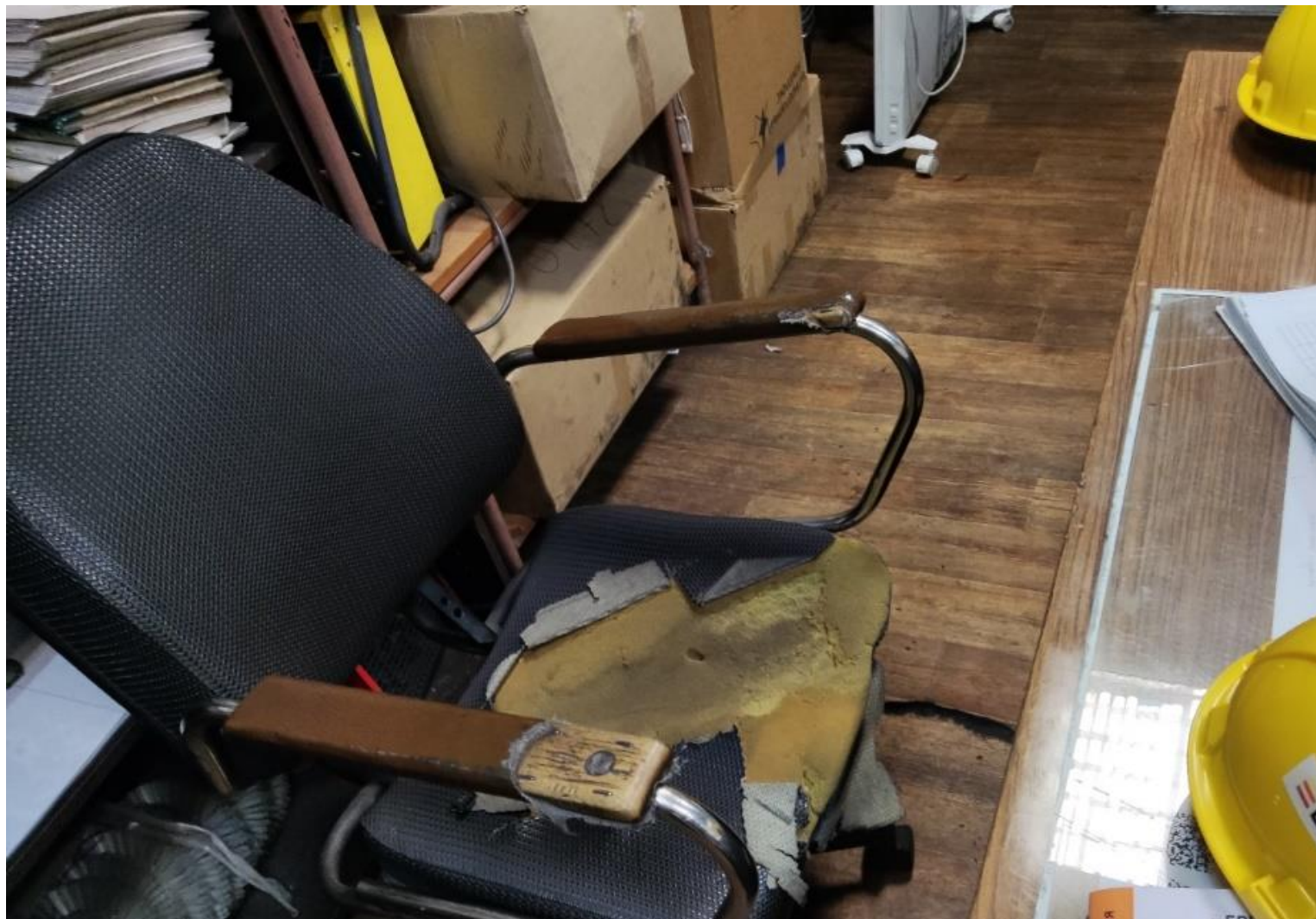
Часть Седьмая (факультативная)

Корпоративная антропология

КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

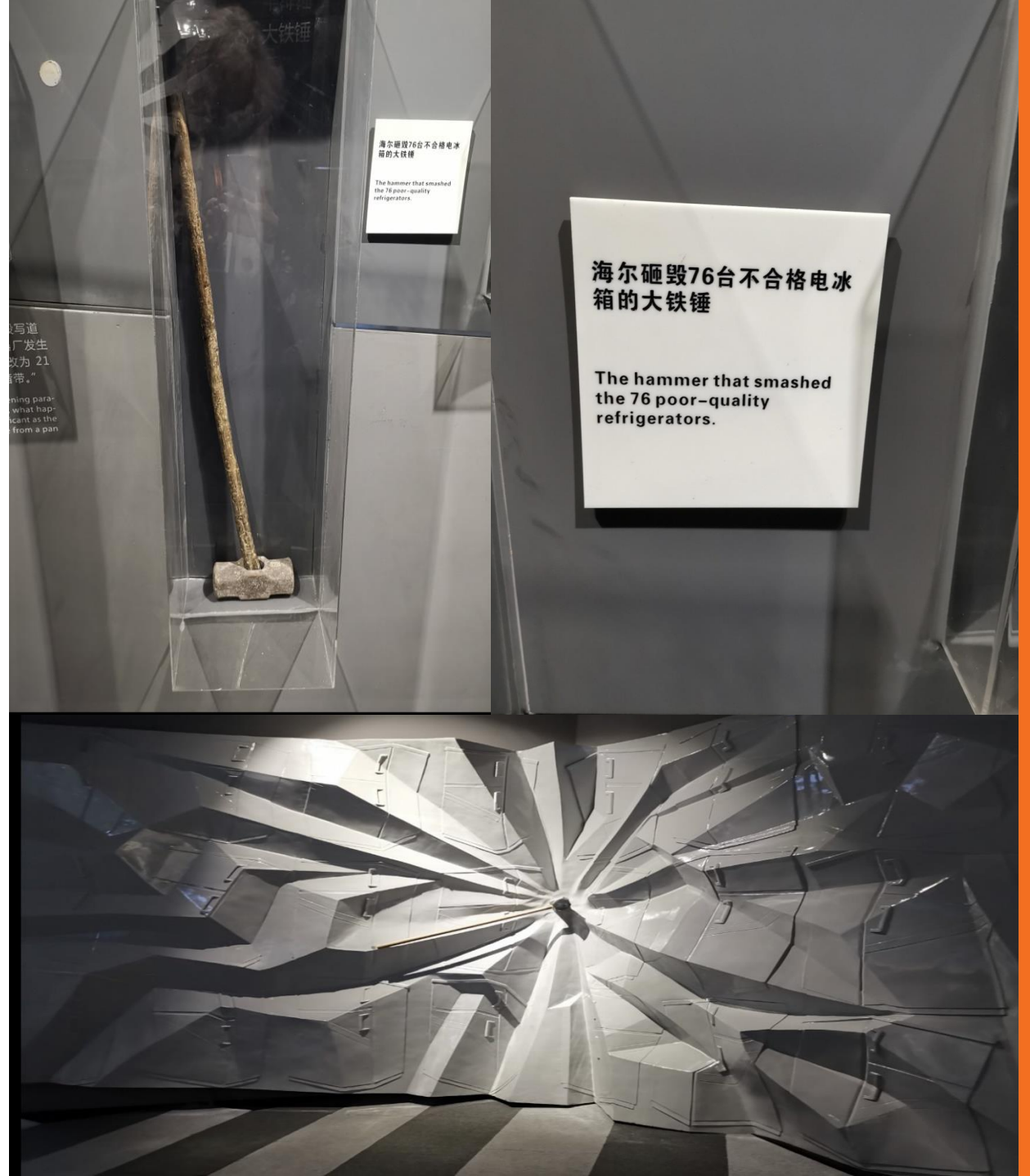


ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ ДОРОЖАТ ЭТИМ СТУЛОМ?



Однажды в Циндао

- В 1985 году Чжан Жуйминь, вновь назначенный глава убыточного завода холодильников Циндао (Китай) разбил кувалдой 76 холодильников с дефектами
- ... на глазах своих сотрудников и вместе с ними
- Холодильник в тот момент стоил около двух годовых зарплат сотрудника, многие сотрудники плакали когда уничтожали холодильники
- Так начался «Путь Haier» - мирового лидера бытовой техники
- Кувалда – центральный экспонат музея Haier



Тотемы

- Тотем (от «ототем» – «его род», оджибве)
- Животное, растение, предмет или явление природы, служившие объектом культа рода (или племени) и считавшиеся его родоначальником и охранителем
- Тотем – родоначальник данной социальной группы
- У тотема особые отношения с родом (социальной, этнической группой)
- Поиск благосклонности тотема
- Распространены в Австралии, Северной Америке, Африке
- Используется исследователями с конца 18-го века



... И ТОТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫЕ

- С тотемом связана история и она излучает силу
- В тотеме заключены дух / душа организации
- В организациях тотемы принимают форму логотипов, униформы, архитектуры, корпоративных талисманов и т.д.
- «Охотники за тотемами», чтение тотемов
- Есть ли тотем в организации? Какова его роль?
- Со временем тотем может потерять свое значение, перестать играть свою роль
- Тотемы священны. Разная работа с тотемами в разных ситуациях

Good Line (Кемерово, Россия)



Николаева Ксения
Николаева Ксения

+3822.26 РЕЙТИНГ 10656.43 СИЛА 32.00 ЛЯНЬ

Информация Стена Публикации (3459) Избранное (190) Друзья (192) Карта заданий Сообщения Настройки Обеды

О себе

Ксенич. Ник.Хелпичъ везде, кроме ЖЖ и скайпа.
Люблю тексты, людей, интернет и свою работу.
Не люблю чатки, в которых меня нет.

Личное

Отчество: Павловна
Пол: женский
Дата рождения: 9 октября 1989
Местоположение: Россия, Кемерово

Достижения и награды

Хэлпер	Автор	Куратор КК	Кадровый резерв	Организатор	ЭТО Я	Синкер Бизнес-школы	Местный авторитет
Модератор	Активист кружка	Художник Вакинского	Идеальный генератор	Рецензитор	GLO осень 2014	GLO весна 2015	EA 2
GLO лето 2017	Велопробег	СЛМА	Дед мороз позвонит 2016	Дед мороз позвонит 2017	Посади дерево Осень 2014	Посади дерево Весна 2015	Посади дерево Осень 2015

Ничего не
изменилось...



В чем потенциал

- Антропологические термины, такие как племя, магия, ритуалы, истории, тотемный столб, общий костер, вожди, деревенская площадь, иерархия, шаманизм и родство пробуждают в людях ассоциации, выходящие за рамки планирования и контроля, организационной структуры, управления рисками, сводных ведомостей и удачных стратегий преобразований.
- Они пробуждают внутренние знания о формировании сообщества, человеческом взаимодействии и сотрудничестве. Поэтому мы любим пользоваться ими в дополнение к корпоративному языку, на котором также говорим.

Корпоративная антропология – о чем? зачем сейчас?

- Культура – это то, что происходит «между людьми»
- Видеть «невидимое»
- «Делать знакомое – странным, а странное – знакомым»
- Корпоративная антропология – применение методов культурной антропологии к организации
- Видеть этот мир открытыми глазами
- Организации вокруг нас, мы все – часть организаций

«Предметом работы бизнес-антрополога является поведение в любой организации и вокруг нее, а также поведение потребителей продукции и услуг, предоставляемых организацией» (Анна Т. Джордан)

Культурная антропология



Franz Boas (1858 - 1942)



Margaret Mead (1901- 1978)

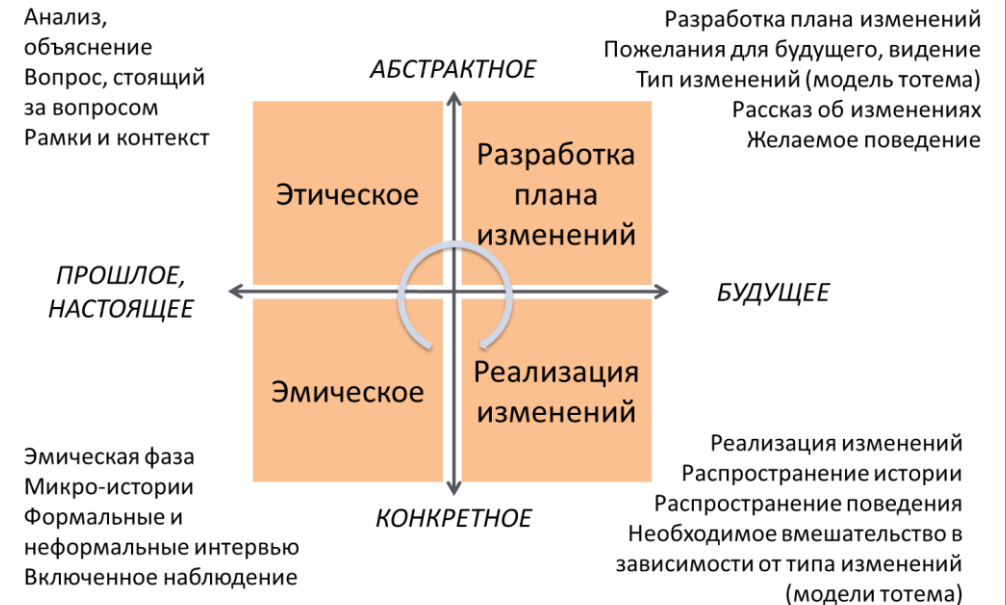
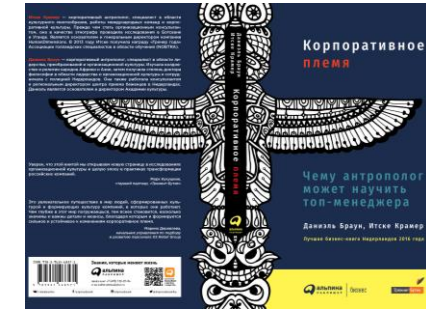


Malinowski (1884 - 1942)



КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

- Корпоративная антропология задаёт движение от привычного к осмысленному. Методы Корпоративной антропологии подразумевают переключение консультанта между 2 позициями: эмической и этической.
- **Эмическая позиция** заключается в безоценочном наблюдении, когда консультант откладывает до поры все выводы, модели и экспертизу и пытается собрать слой эмпирических данных, как будто он является частью изучаемой культуры. В данной позиции он пользуется методами культурной антропологии, в первую очередь — включенным наблюдением.
- Только после такого сбора данных консультант переключается в **этическую позицию**, анализируя собранный материал, проектируя развитие компании. Подобное проектирование происходит совместно с представителями компании: качественная интерпретация данных и проектирование будущего возможно только с субъектами развития, принадлежащими культуре исследуемой компании.
- Когда дело доходит до претворения запланированных изменений в жизнь, консультант и компания снова действуют на **эмическом уровне** для того, чтобы изменения были поняты и приняты.
- Подробнее о корпоративной антропологии: книга [Корпоративное племя](#)



Кто такой корпоративный антрополог? (версия Chat GPT)



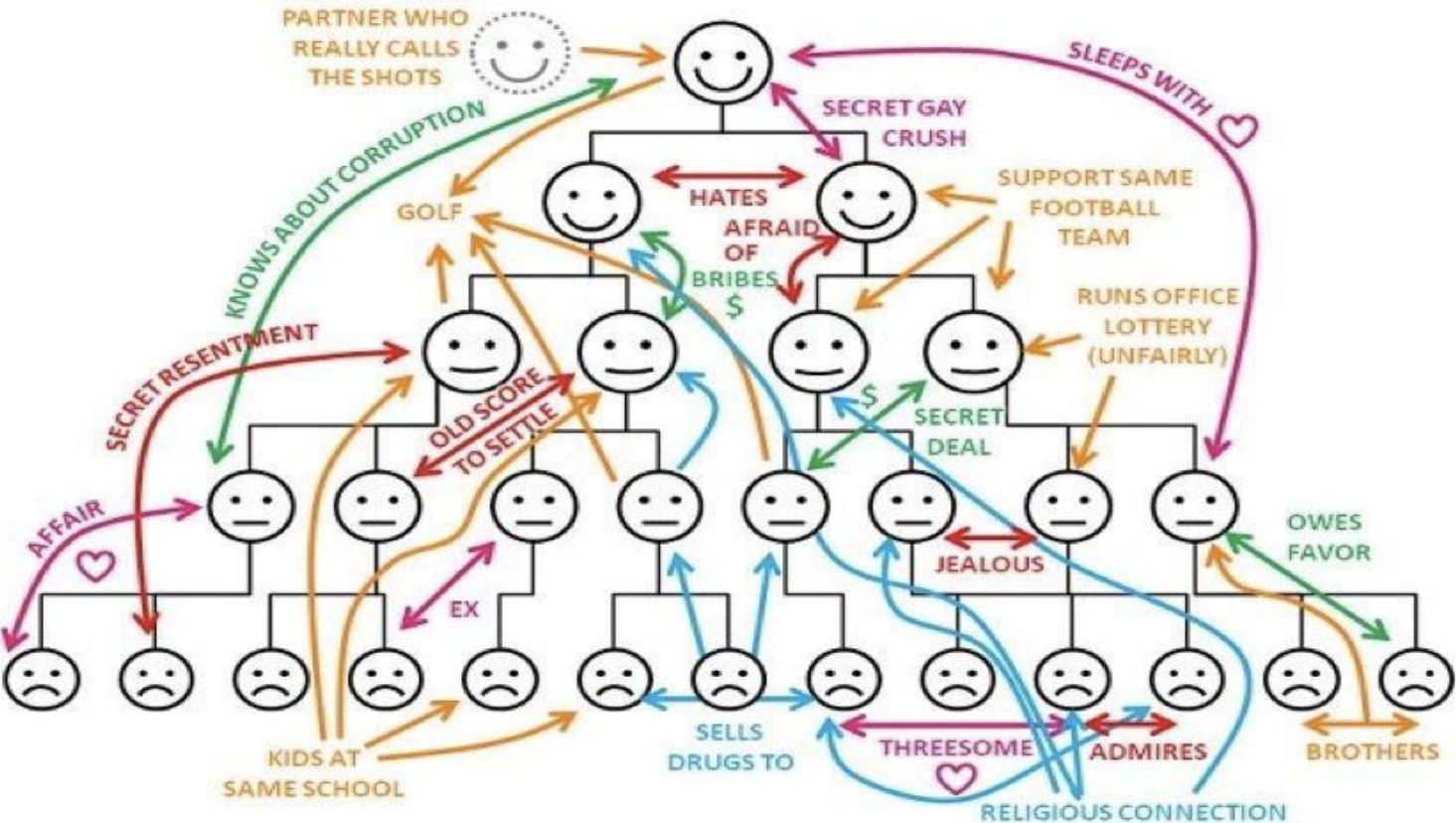
Корпоративная антропология (1)



Корп. антропология (2)



REAL ORGANIZATION CHART



Корпоративная антропология (3)



Что может корпоративная антропология? (1)



Что может корпоративная антропология? (2)

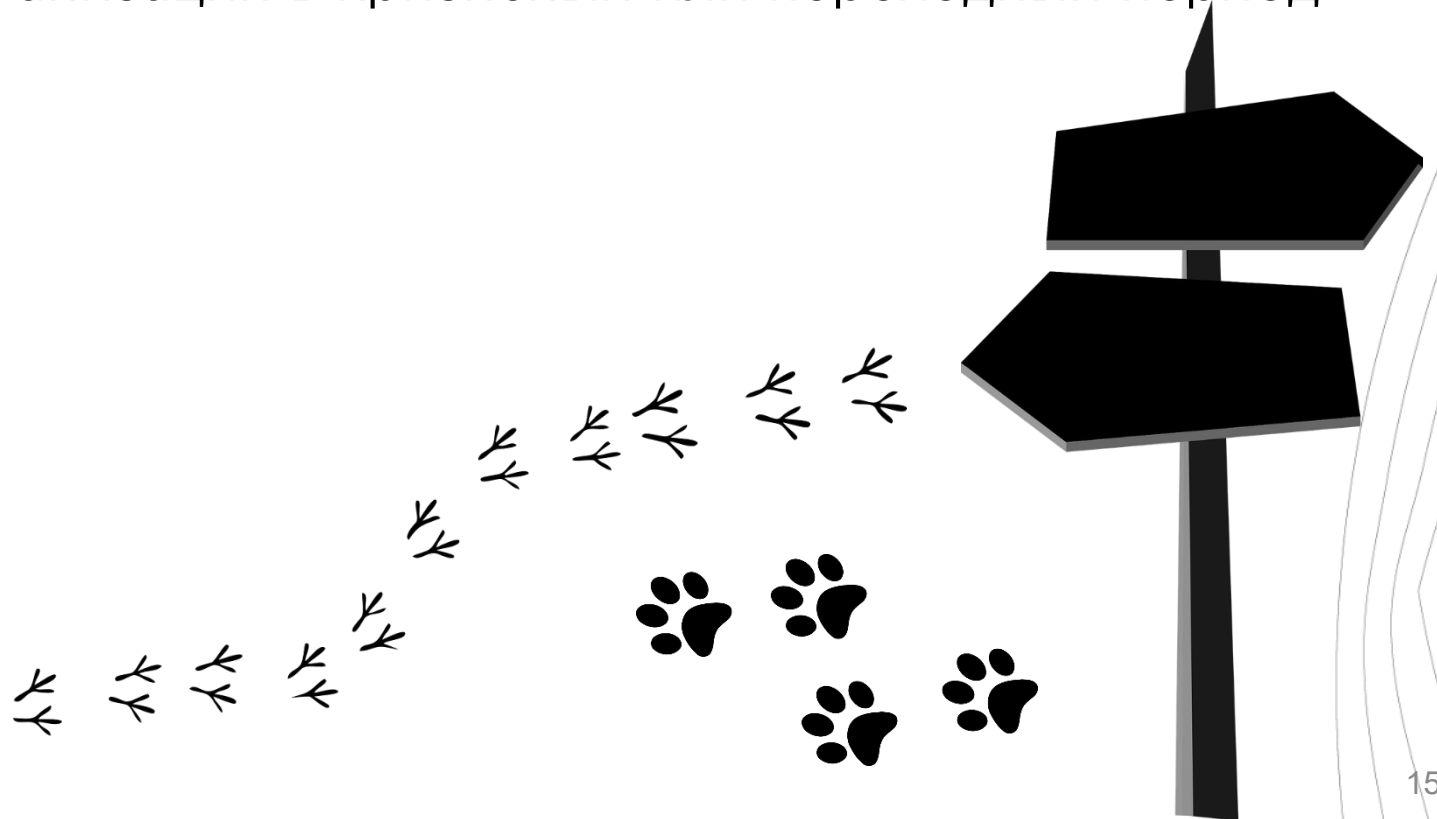


Что может корпоративная антропология? (3)



Корпоративная антропология (1)

1 демонстрирует внутреннюю, скрытую динамику организации. Получив знания о групповых процессах, мы можем предложить свежие решения для построения или поддержания сильной организационной культуры или стабилизировать культуру организации в кризисный или переходный период.



Корпоративная антропология (2)

2

показывает **разницу между**

формальной организационной структурой



неформальными
авторитетами

Корпоративные антропологи (1)

1

берут за точку отсчета взаимоотношения между различными мирами, проявляя напряжение:

- между миром менеджмента и миром низшего звена
- между миром клиента и миром организации,
- между миром планирования и фактической органи



Корпоративные антропологи (2)

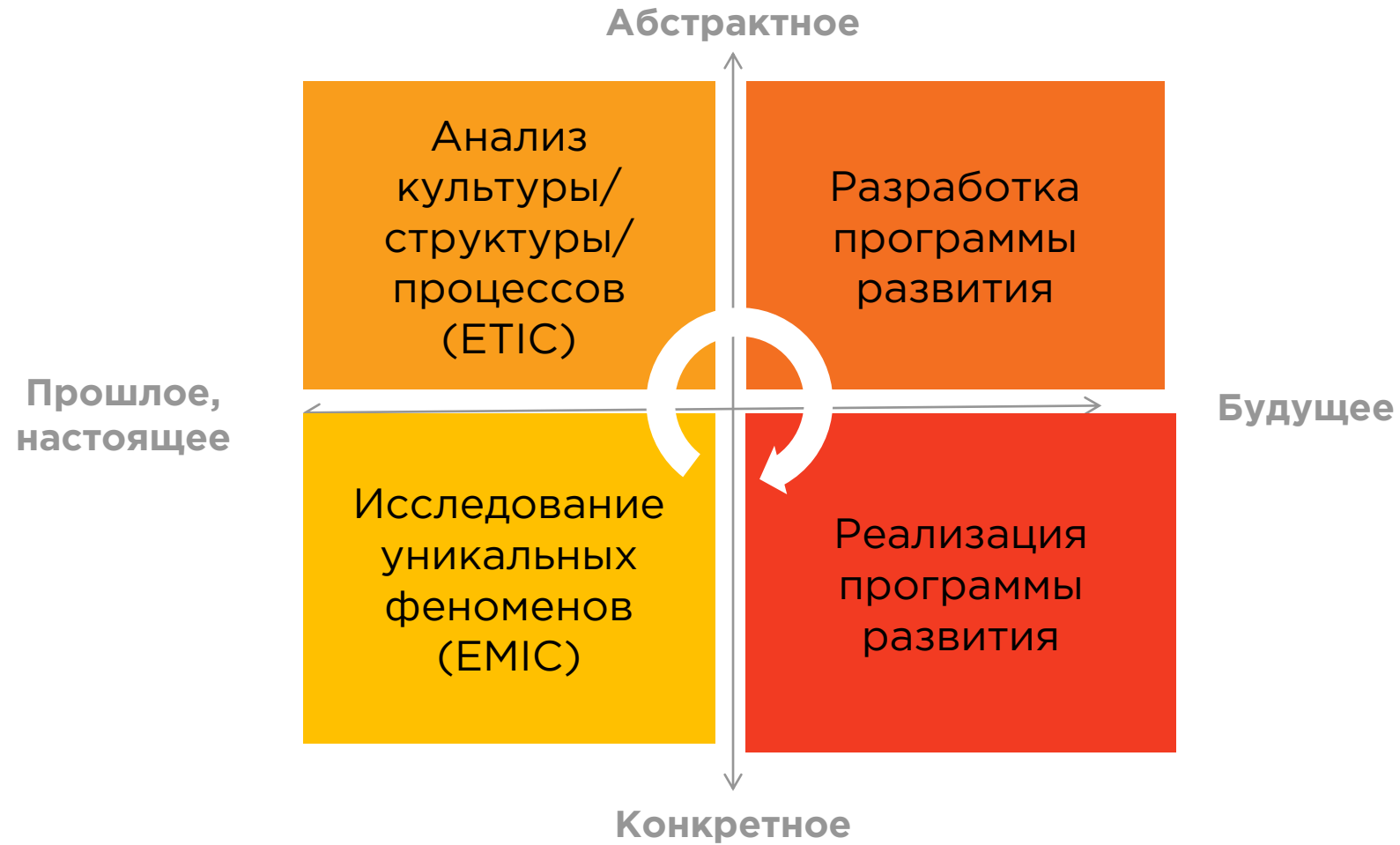
2 служат переводчиками племенных миров: мы ищем параллели между мирами, в которых работаем, и различными культурами.

Во время слияния антрополог видит не только два отдела, но и два племени, каждое с собственным духом (миссией, энергией, историей).

Объединиться должны не только люди, но и духи; иначе мы получим две стороны, не доверяющие друг другу..



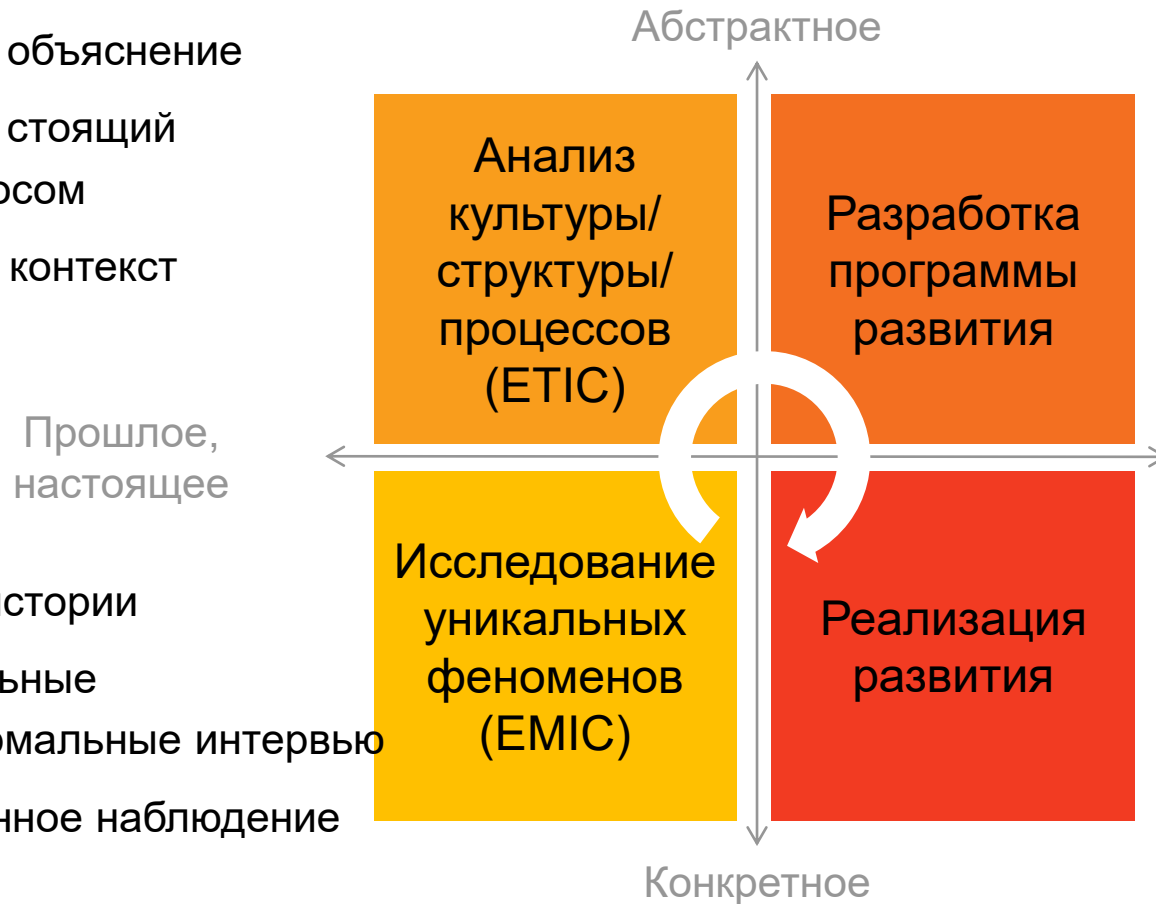
Цикл Эмическое – Этическое (1)



Цикл Эмическое – Этическое (2)

- Анализ, объяснение
- Вопрос, стоящий за вопросом
- Рамки и контекст

- Микро-истории
- Формальные и неформальные интервью
- Включенное наблюдение



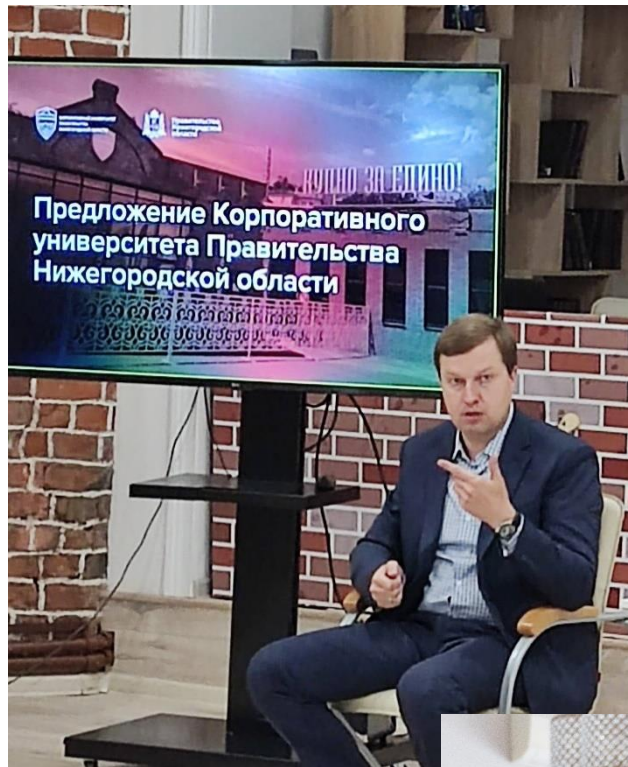
- Разработка плана изменений
- Желаемое Будущее, видение
- Тип изменений (модель тотема)
- Рассказ об изменениях
- Желаемое поведение

Будущее

- Реализация изменений
- Распространение истории
- Костровые сессии
- Распространение поведения
- Необходимое вмешательство в зависимости от типа изменений (модели тотема)



**Школа
корпоративного
антрополога**



Тем, кому интересно:
программа повышения
квалификации



**Школа
корпоративного
антрополога**

5 модулей

- Корпоративная антропология: **введение в профессию**
- Корпоративная антропология: **что и как мы наблюдаем в организации, как живой системе**
- Корпоративная антропология: **люди, лидеры и корпоративные племена**
-
- Корпоративная антропология: **интервенции и трансформация в организации**
- Корпоративная антропология: **я-позиция и роли корпоративного антрополога**

<https://tboutique.ru/shkant>

Книги по теме



Выводы / идеи для будущего

Что откликается? Что из этого имеет смысл?



Вопросы?



kukmark@yandex.ru