

**МИССИЯ ВЫПОЛНИМА
или
ПУТЬ ГЕРОЯ**

ОПОРА РОССИИ

Москва | 5.03 2019 | © Марк Кукушкин

О ЧЕМ?

О достижении целей в жизни и в работе

- О Пути Лидера / Героя
- Об инструментах трансформации

Концепции и компетенции

Международные и российские кейсы

Презентация с фотографиями и картинками

Запись и размышления. Обсуждение с коллегами

Инсайты, ваш Выход! Поехали? _____



ПЛАН

- Вызовы современного мира
- Лидерство и компетенции лидера
- Начать с себя. Как развивать и мотивировать себя
- Персональная образовательная программа



ПРАВИЛА

- Ориентация на результат
- Активность. Гаджеты в сторону. Фокус
- Соблюдение регламента
- Включенность. Говорим по одному
- Участие в упражнениях
- Сотрудничество с коллегами и с модераторами
- Инсайты и действия. Записывать!



МАРК КУКУШКИН

ПРАКТИК РАЗВИТИЯ / КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

тренер, консультант, коуч

партнер / акционер компаний:

Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)

ОТУМКа (с 2002)

Тренинг-Бутик (с 2004)

Assessment Systems Russia (с 2014)



премия Trainings:

Тренер Года (2006, 2011)

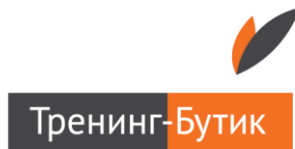
Гуру в области развития и обучения персонала (2008, 2009)

За вклад в развитие рынка (2007, 2012)

Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.

Доцент НИУ ВШЭ, Магистерская программа

Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование



О ДЕЛЕ





ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

В парах / мини-группах

Назвать себя

Назвать одно изменение, которое «сделало меня»

Урок / вывод этого изменения

5 минут на группу



Мир по фото: прошлое



Чарльз Эббетс
"Обед на вершине
небоскреба"
1930-е гг.

Мир по фото: настоящее



Мир по фото: будущее



СОВРЕМЕННЫЙ МИР



Пока мы просчитываем ситуацию, она меняется



Выше скорость – выше неопределенность

VOLATILITY
UNCERTAINTY
COMPLEXITY
AMBIGUITY

VUCA

СОВРЕМЕННЫЙ МИР



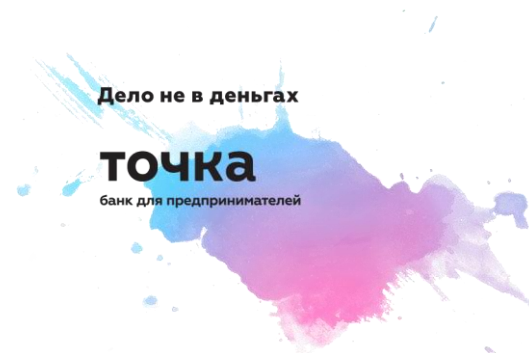
ОТВЕТ: БЫТЬ ЖИВЫМ

Чувствовать **БОЛЬ** (клиента / потребителя)
ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТУ как условие выживания

Постоянно меняться – **ПРОБОВАТЬ НОВОЕ**
Делать ошибки и **УЧИТЬСЯ НА ОШИБКАХ**

ПРОВОДИМОСТЬ И СКОРОСТЬ

Новые компетенции / **НАВЫКИ БУДУЩЕГО**







НАВЫКИ БУДУЩЕГО

- Способность учиться, разучиваться и переучиваться в течение жизни
- Самоорганизация, управление концентрацией и вниманием
- Сотрудничество (как критический навык, который должен быть встроен в разные аспекты работы и обучения)
- 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



НА КАКИЕ ВЫЗОВЫ МЫ ОТВЕЧАЕМ?

В группах

Обсуждение

Вызов для меня / Вызов для компании

5 минут

**THINK
OUTSIDE**

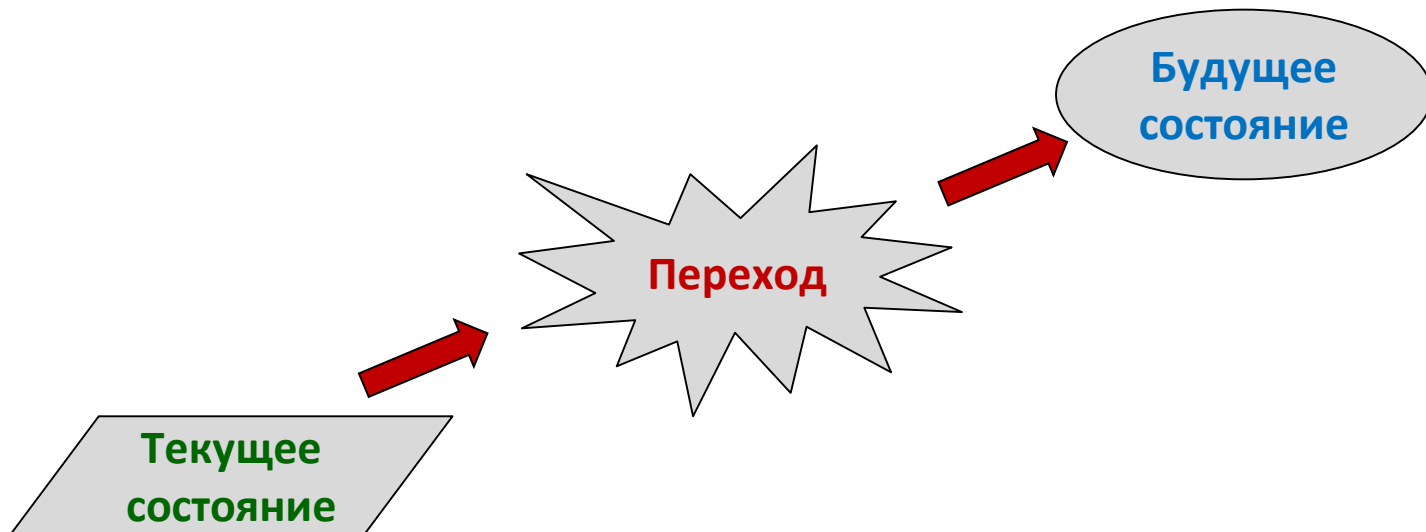


ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ (1)



ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ (2)

- Изменение – переХод из одного состояния в другое
- Управление изменениями – переВод объекта изменений в целевое состояние





УПРАЖНЕНИЕ

В парах

Запомнить внешность партнера

Один из партнеров производит
заданное количество изменений во внешности

Второй – определяет изменения

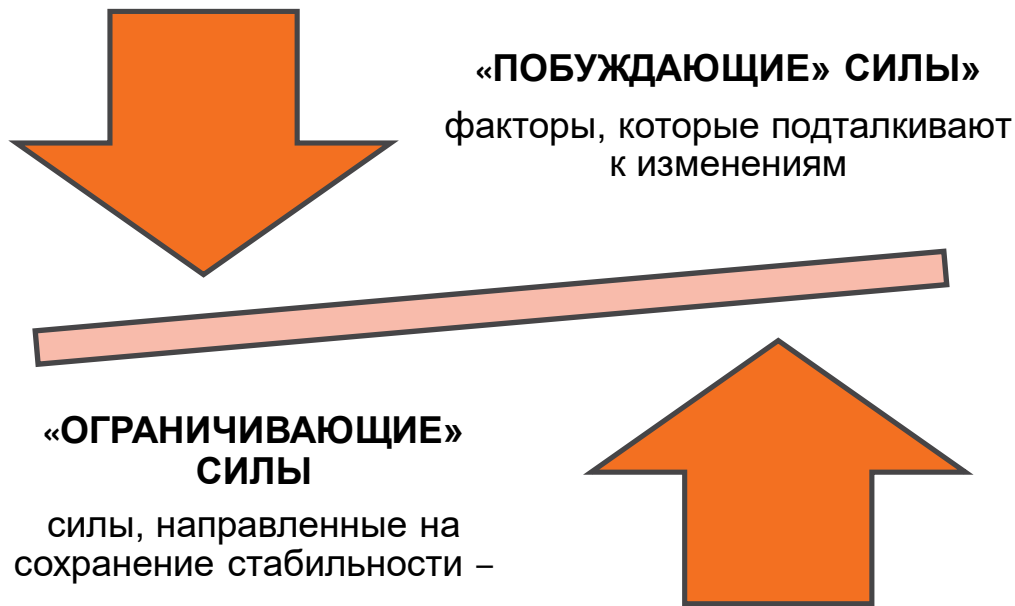




ПРО ЧТО УПРАЖНЕНИЕ?



МОДЕЛЬ К.ЛЕВИНА





КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НЕОБХОДИМЫ НАМ И НАШИМ КОМАНДАМ?

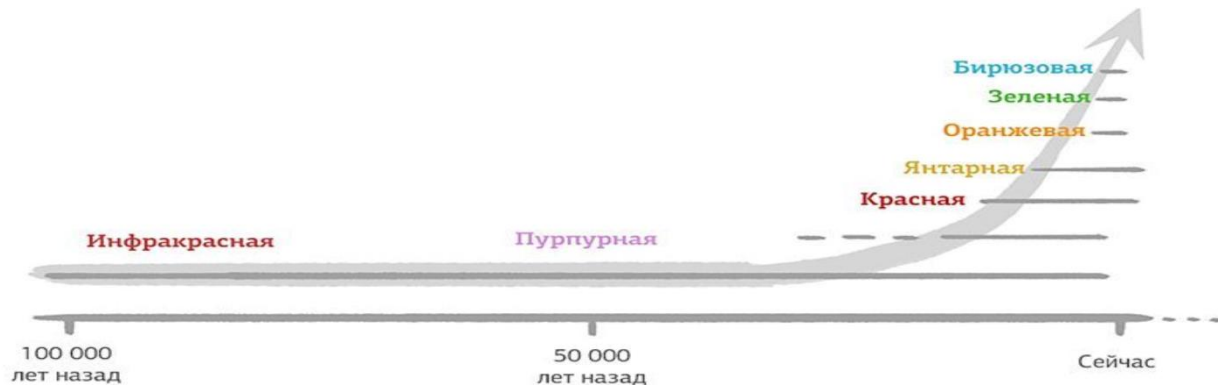
В парах



Ф.ЛАЛУ: ОТКРЫВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

«Представьте, на что могут стать похожи организации, если мы прекратим проектировать их как бездушные, громыхающие машины»

Ф.Лалу





ПРИНЦИПЫ ЭВОЛЮЦИИ

- На каждом уровне развития общества меняется все включая модели организаций
- Каждый переход на новый уровень сознания открывает новую эру в истории человечества
- Меняется все: общество, экономика, структура власти
- Важным аспектом на каждом новом этапе является развитие способности людей взаимодействовать

ЭВОЛЮЦИЯ



Импульсивная

Метафора:
Волчья стая



Конформистская

Армия, церковь



Конкурентная

Машина



Плюралистическая

Семья



Эволюционная

Живой организм



Разделение труда



Управление
сверху вниз



Воспроизводимые
процессы



Стабильные
и регулируемые
иерархии



Новаторство



Меритократия



Ответственность



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Заинтересованность



Самоорганизация



Эволюционная цель



Целостность

КРАСНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

IMPULSIVE



Division of labor



Top-down authority





ИМПУЛЬСИВНЫЕ
«КРАСНЫЕ»
ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИМЕРЫ

- Мафия
- Уличные банды
- Наемная армия

ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Постоянная демонстрация власти Главаря
- Страх – это клей организации
- Очень ре-активна, сфокусирована на краткосрочных задачах
- Процветает в условиях хаоса

ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ

Хищный

КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ

- Разделение труда
- Власть большинства

ЯНТАРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

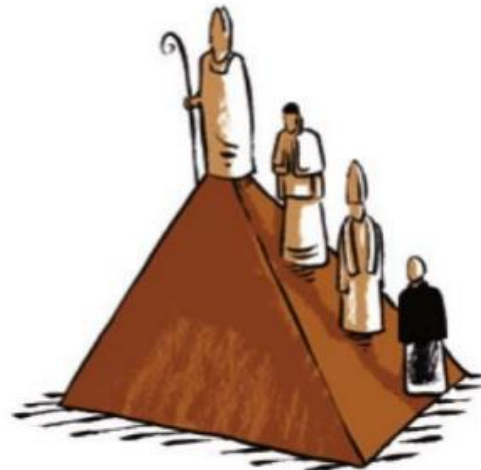
TRADITIONAL



Replicable processes



Stable organization chart





КОНФОРМИСТСКИЕ
«ЯНТАРНЫЕ»
ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИМЕРЫ

- Католическая церковь
- Армия
- Большинство гос. учреждений
- Школьная система

ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Крайне формальные роли в иерархической пирамиде
- Приказы и контроль сверху вниз (что и как)
- Стабильность ценится даже больше строгого порядка
- Будущее – репетиция прошлого

ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ

Отеческий, авторитарный

КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ

- Формальные роли (стабильные и масштабируемые иерархии)
- Процессы (долгосрочные планы)

ОРАНЖЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ACHIEVEMENT



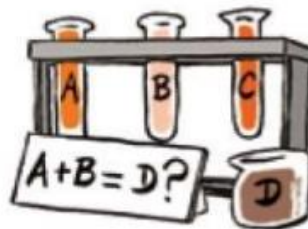
Innovation



Accountability



Meritocracy





ПРИМЕРЫ

- Международные компании

ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Задача – побить конкурентов, достичь роста и прибыли
- Инновации – это ключ к успеху, возможность быть первым
- Управление через постановку задач (Что, свобода в выборе Как)

ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ

Ориентация на цели и задачи, принятие решений

КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ

- Инновации
- Ответственность
- Высокоинтеллектуальные люди

«ОРАНЖЕВЫЕ»
ОРГАНИЗАЦИИ
ДОСТИЖЕНИЙ

ЗЕЛЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

PLURALIST



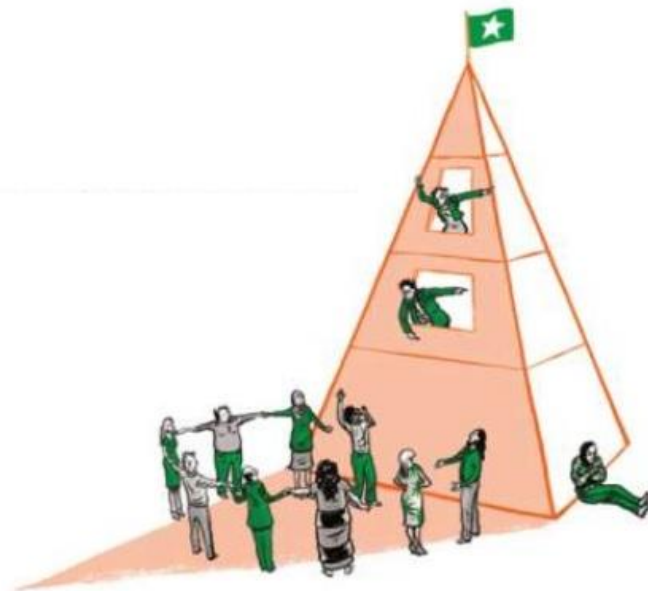
Empowerment



Values-driven culture



Stakeholder value





«ЗЕЛЕННЫЕ»
ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКИЕ
ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИМЕРЫ

- Организации, построенные на культуре

ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Классическая пирамидальная структура, фокус на культуру, на наделение полномочиями, на достижение выдающегося результата

ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ

Консенсус, участливый, сервисный

КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ

- Наделение полномочиями
- Культура построенная на ценностях
- Участие в прибылях

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



REINVENTING ORGANIZATIONS

TEAL

WHY?
EVOLUTIONARY
PURPOSE

SELF-MANAGING
TEAMS

EVOLVING ROLES
(CONTRACTS)

ADVICE PROCESS

CONFLICT
RESOLUTION

RESPONSIBILITY



ACCOUNTABLE
TO PEERS



WHOLE
PERSON



TRUST



BARE-MINIMUM
STAFF FUNCTIONS

VOLUNTEER TASK FORCES



ЭВОЛЮЦИОННЫЕ «БИРЮЗОВЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИМЕРЫ

- Организации, построенные на культуре

ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Самоуправление заменяет иерархические пирамиды
- Живой организм со своим креативным потенциалом и эволюционной целью

КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ

- Самоуправление
- Целостность
- Эволюционная цепь



ДВИГАЯСЬ В СТОРОНУ БИРЮЗОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Жизнь как непредсказуемое путешествие вместо запланированных целей и направлений
- Внутренние критерии успеха – саморазвитие, работа по призванию
- Фокус на сильные стороны, а не провалы, и, что было неправильно
- Нет ошибок, есть возможности чему-то научиться
- Мудрость над рациональностью
- Мышление «и то и другое» вместо «или – или»
- Интеграция разума – тела – души
- Быть верным себе
- Борьба за целостность Себя, Других, Жизни и Природы



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



СТАЖИРОВКА: наблюдения (октябрь 2018)

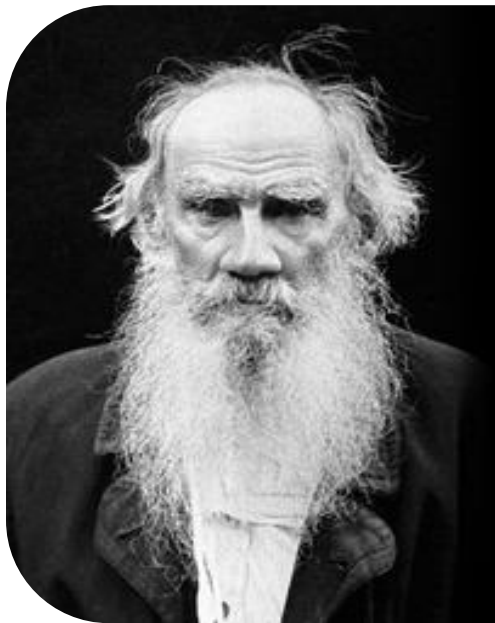
- Оранжевые vs зеленые
- Движение к платформенным решениям
- Культура признания ошибок
- Каждый день – день №1. Хакнуть проблему – потенциал иного взгляда
- Ключевая компетенция – связывать
- Дифференциация людей и компаний по линии «живое» - «неживое»



ЧТО ИЗ ЭТОГО ИМЕЕТ ДЛЯ ВАС
СМЫСЛ / ЧТО ОТКЛИКАЕТСЯ?

В парах





Все хотят изменить мир, но никто
не хочет измениться сам.

—Лев Толстой

ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ С СЕБЯ

- Приватизация собственной жизни
- Видение – образ будущего
- Люди-образцы и сеть поддержки
- Пробы и действия
- Развитие: Т-модель (вглубь и вширь)
- Принципы и правила жизни



ВАЖНО

- Читать
- Знакомиться с системами принципов
- Формировать свою систему принципов



ВАШИ ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ

A decorative graphic consisting of three overlapping circles. The central circle is bright yellow, while the two circles flanking it are a light gray. They are positioned behind the word 'ЖИЗНИ' in the title.

ИЗМЕНЕНИЕ СЕБЯ КАК ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВЫЧЕК (ПО ДЕНУ ДЕНИСОНУ)

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





МАТРИЦА ПРИВЫЧЕК

Матрица моих привычек



КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ? (1)



РАССКАЖИ ИМ
как ты устал сегодня в офисе



КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ? (2)



- LA MACHINE À MOTIVATION

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

- Развивайся! Начни с себя!
- Персональная миссия. Образ будущего. Длинные цели
- Сеть поддержки. Наставники. Сообщества
- Культура эксперимента
- Встреча с «разным», «другим», «новым»
- Продуктная ориентация
- Учись обучая

**THINK
OUTSIDE**



МЕНЕДЖМЕНТ vs ЛИДЕРСТВО

- «Управление лошадьми» vs
Вершинные достижения
- Режим воспроизводства vs
Режим развития
- Человек разумный vs
Целостный человек



Лидерство — это не положение,
это процесс...

ЛИДЕРСТВО: ЗАЧЕМ

- Изменение мира / Создание нового
- Лидерство как «Ответ на Вызов»
- Прорывные проекты



Всегда выбирайте самый трудный

путь-на нем вы не встретите конкурентов. Шарль де Голль

RusDemotivator.Ru

Вселенная Лидерства





КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

- **Масштаб мышления**
 - Расширение горизонтов (во времени и пространстве)
- **Интеграция**
 - Лидерство «про людей»: объединять, «вести за собой»
- **Лидерство как осознанность**
 - Умение видеть и преодолевать «теневое»

КЕЙС: АМУНДСЕН И СКОТТ



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





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

Сэр Эрнест Шеклтон

О ЯЗЫКЕ ЛИДЕРА



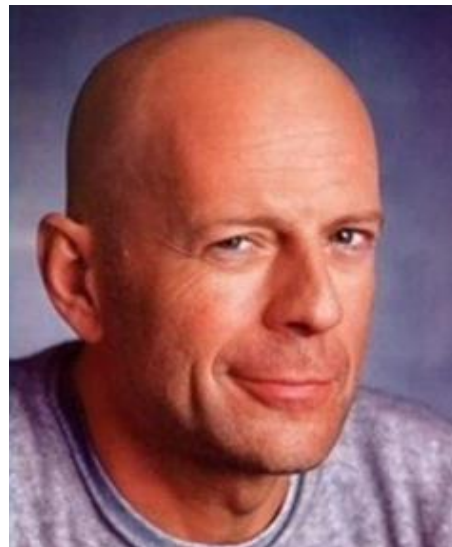


ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

Некоторые:

- Чрезмерное стремление к победе
- Гнев как средство управления
- Неумение воздавать по достоинству. Неумение поощрять и вознаграждать
- Покровительство любимчикам
- Неспособность выразить сожаление
- «Наказание вестника»
- Чрезмерное желание «оставаться самим собой»



КТО УЗНАЛ СЕБЯ?





КОНЦЕПЦИЯ ТЕМНОЙ СТОРОНЫ

- Слишком значительная «темная сторона» личности приводит к краху
- Незначительная «темная сторона» личности приводит к забвению
- Поведение, вызванное «темной стороной», разрушает рабочую атмосферу и препятствует работе в команде.
- Никто не является «лучшим судьей»
- Поведением, которое вызвано «темной стороной», можно управлять при помощи:
 - стратегического самоанализа
 - обратной связи и данных

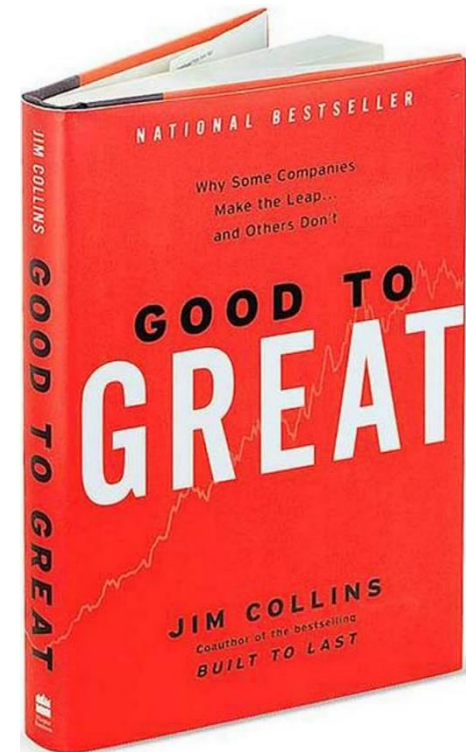


ХАРИЗМА?

- Харизма - «неотразимая привлекательность, способная формировать у других лиц настоящую преданность...»
- Харизма и нарциссизм коррелируют в профилях лидеров.
- Харизматичные нарциссы:
 - не принимают какой-либо ответственности за неудачи
 - получают несправедливо высокое признание за достигнутые успехи
 - не обращают внимания на обратную связь / неспособны учиться на опыте
 - чувствуют, что имеют право занимать руководящие должности
 - разрушают компании на позициях CEO

СКРОМНЫЕ / СМирЕННЫЕ ЛИДЕРЫ

- Уделяют основное внимание эффективности команды
- Отдают предпочтение интересам организации
- Обращают внимание на вклад других
- Формируют культуру развития путем содействия обучению и личностному развитию
- Поощряют культуру открытости, доверия и признания
- Подшучивают над собой



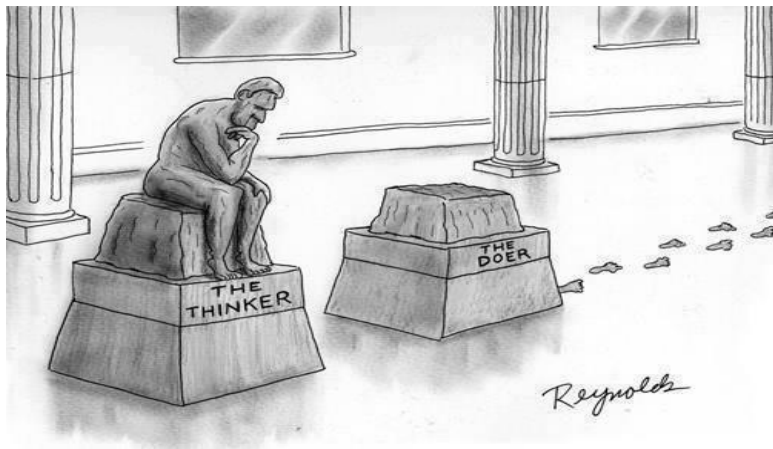


КАК ПЕРЕЙТИ НА СВЕТЛУЮ СТОРОНУ?

- Активно признавайте чужие достижения.
- Будьте готовы признавать допущенные ошибки.
- Требуйте обратной связи и прислушивайтесь к ней
- Зарабатывайте уважение Ваших коллег; не думайте, что Вы автоматически имеете на него право
- Исследуйте свои ограничения
- Контролируйте свое поведение, направленное на собственное продвижение.

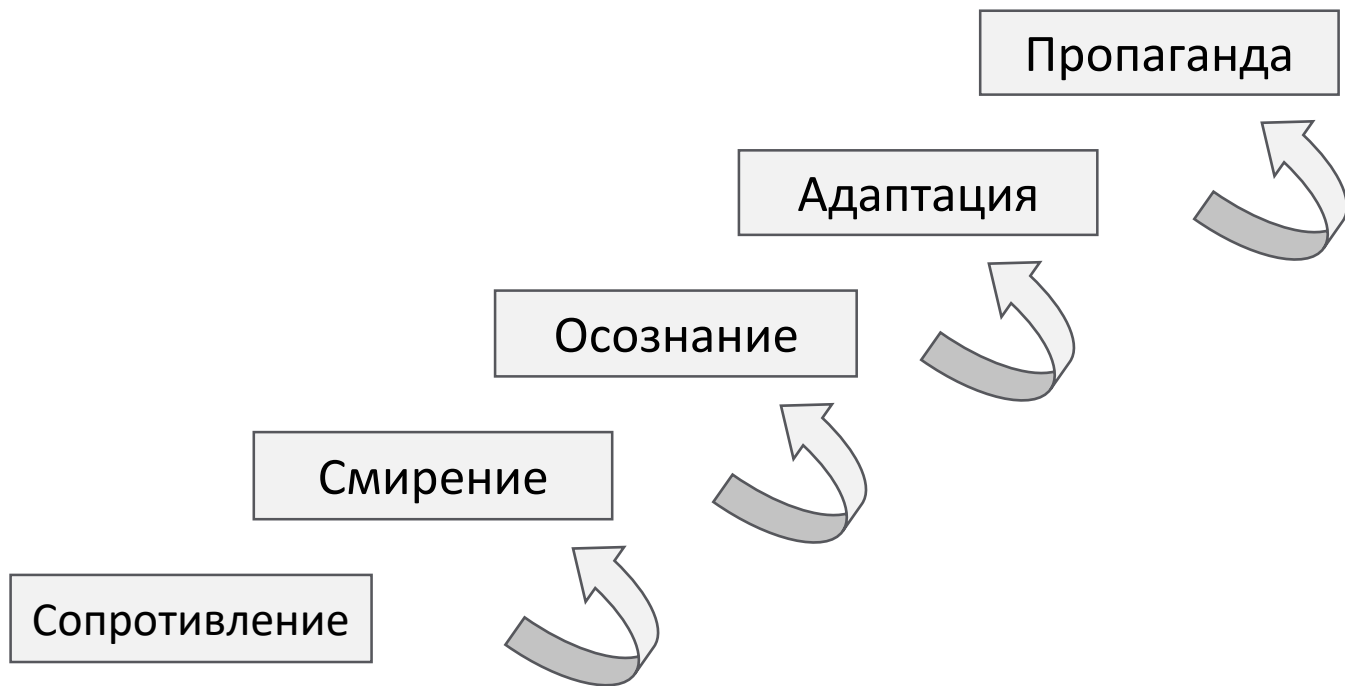
СКАЖИ «СПАСИБО»!

ПРО ОСОЗНАННОСТЬ



- Медленное время
- Пауза и тишина
- «Сеансы связи»
- Замечать «тенивое»

СТАДИИ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



ФОРМУЛА ИЗМЕНЕНИЙ



$$\text{Вероятность изменения} = \frac{\text{Недовольство} \times \text{Образ} \times \text{Концепция}}{\text{Сопротивление}}$$

- Недовольство наличной ситуацией – понимание «ущербности» наличной ситуации на сегодняшний день (проблема, SWOT)
- Образ будущего – ясный и привлекательный образ будущего, очевидный для большинства сотрудников (Vision, результат)
- Концепция первого шага – ясное представление о том, что необходимо сделать в первую очередь (SMART)
- Сопротивление персонала – пассивное нежелание что-либо менять или активное противодействие планируемым изменениям (анализ персонала/ий)



УПРАЖНЕНИЕ

На основе формулы изменений подготовить
выступление перед коллегами





УПРАЖНЕНИЕ

На основе формулы изменений подготовить
выступление перед коллегами

Выступить перед партнером (в парах)



Конфликт



Конструктивный путь

Взаимное Уважение и Доверие

О ДОВЕРИИ

Широко распространенное недоверие в обществе облагает все формы экономической деятельности своеобразным налогом, который общества с высоким доверием платить не должны.

Фрэнсис Фукуяма



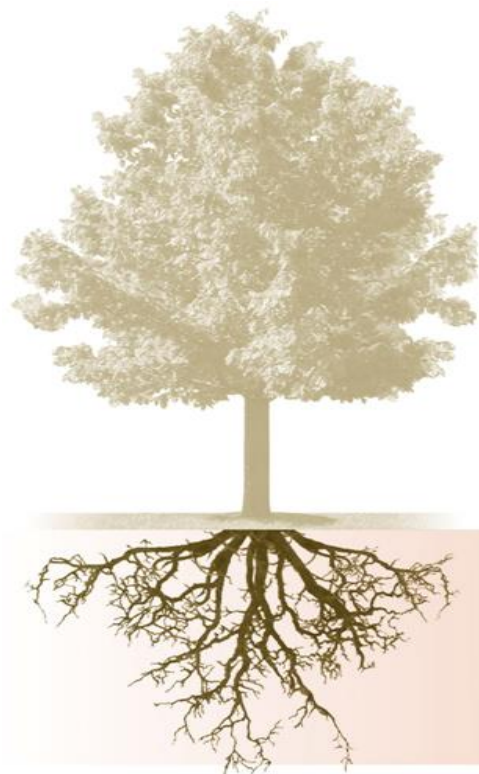
=



ЛИДЕРЫ СОЗДАЮТ ДОВЕРИЕ



ОСНОВЫ ДОВЕРИЯ



КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Результаты
Способности

ХАРАКТЕР

Намерения
Цельность



ЛИЧНОСТЬ

ОТНОШЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ

РЫНОК

ОБЩЕСТВО

ЧТО ДЕЛАТЬ ЛИДЕРУ, ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ ДОВЕРИЕ

1. Говорить прямо
2. Демонстрировать уважение
3. Создавать прозрачность
4. Исправлять несправедливость
5. Демонстрировать лояльность
6. Достигать результатов
7. Совершенствоваться
8. Смотреть правде в глаза
9. Прояснять ожидания
10. Практиковать ответственность
11. Сначала слушать
12. Выполнять обязательства
13. Распространять доверие





УПРАЖНЕНИЕ

Как вы планируете развить / завоевать доверие у важных для Вас людей (клиентов, партнеров, команды)

Поделитесь в группе

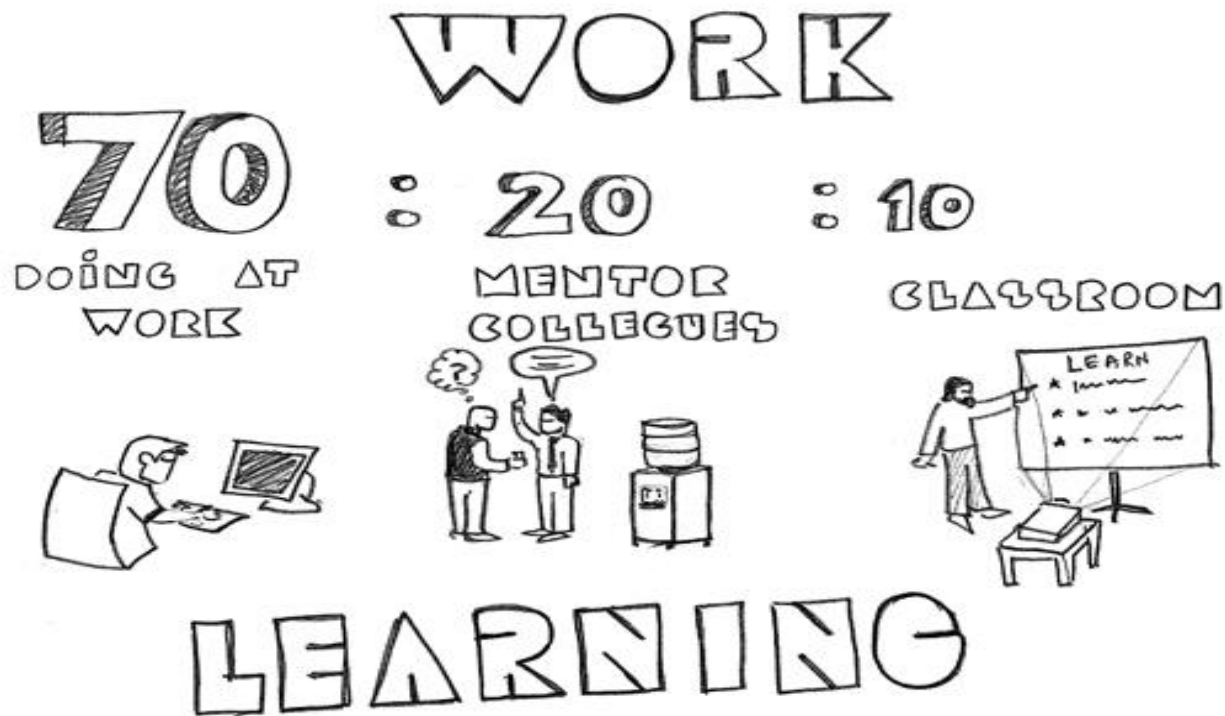




ПРО ОБРАЗОВАНИЕ

- «Образование – это то, что остается, когда выученное забыто»
- «Школа, это то место, где ученик получает ответы на вопросы, которых он не задавал»
- «Необразованными в 21 веке будут считаться не те, кто не умеет читать или писать, а те, кто не умеют учиться, отучиваться и переучиваться» (Э.Тоффлер)
- «...о миллионах мужчин и женщин можно уже сказать, что они живут в будущем. Эти первопроходцы, часто неосознанно, сегодня живут так, как другие будут жить завтра. И хотя сегодня они составляют только несколько процентов населения земного шара, они уже формируют международную нацию будущего... Разумеется, они богаче, лучше образованы, более мобильны, чем большинство... они «живут быстрее», чем люди вокруг них...» (Э.Тоффлер)

ФОРМУЛА 70-20-10

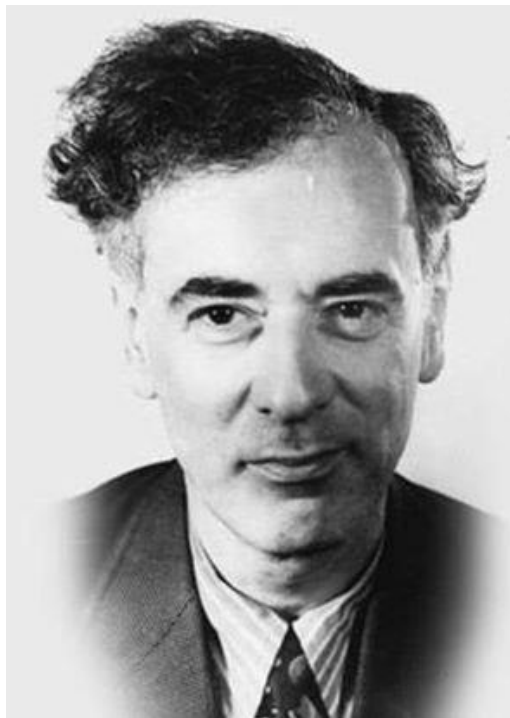


ВОПРОСЫ ПРО ОБРАЗОВАНИЕ

- Какова твоя индивидуальная образовательная программа?
- Какие компетенции / навыки ты развиваешь в данный момент?
- Какие инструменты планируешь к освоению?
- Каковы твои сообщества образования / развития? / сообщества практиков?
- Какое образовательное событие / практику я проектирую?
- Какую Культуру тем самым я создаю?



К ДЕЛУ



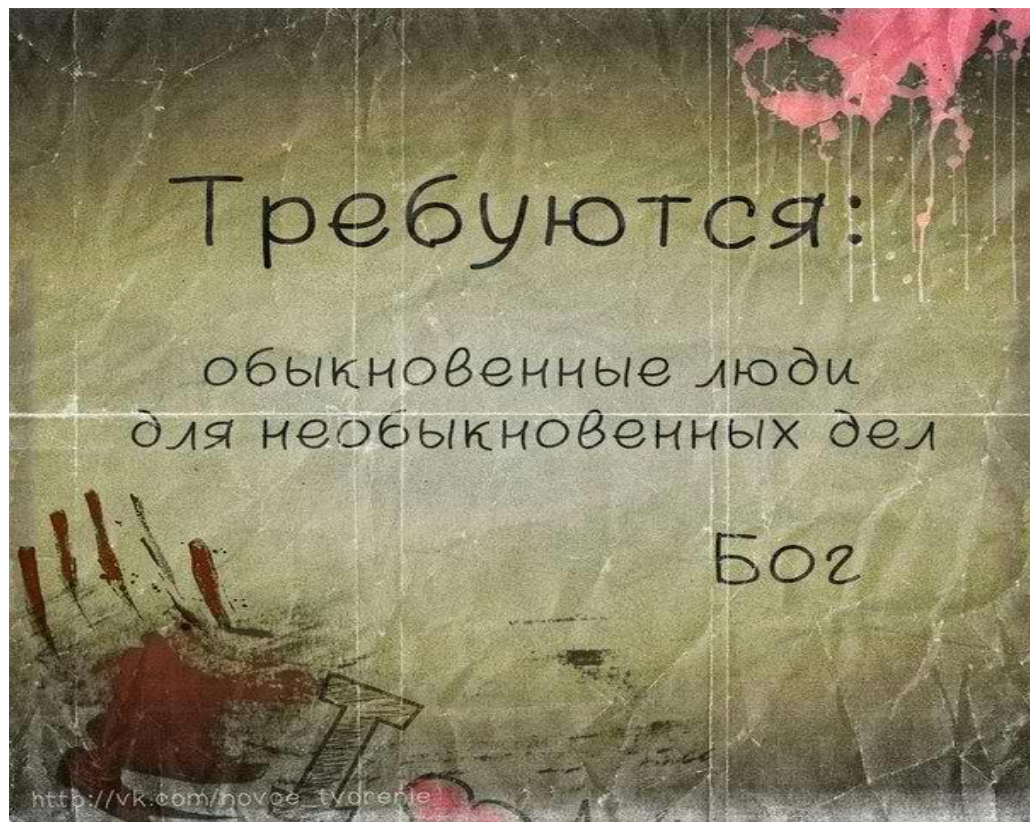
Каждый имеет достаточно сил, чтобы достойно прожить жизнь. А все эти разговоры о том, какое сейчас трудное время - это хитроумный способ оправдать своё бездействие, лень и разные унылости. Работать надо, а там, глядишь, и времена изменятся.

Лев Давидович Ландау

ИНСАЙТЫ И РАЗМЫШЛЕНИЯ



ЗАВЕРШАЯ



ВОПРОСЫ?



kukmark@yandex.ru

