



КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2023 командное
лидерство

Команда как племя: потенциал корпоративной антропологии



Марк
Кукушкин
Тренинг-Бутик

Марк Кукушкин: представление



Тренинг-Бутик



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 (2006, 2011)
- Гуру в области развития и обучения персонала (2008, 2009)
- За вклад в развитие рынка (2007, 2012)
- Своя колея (2019)

Основные блоки мастер-класса

1

Команда как племя: наблюдение и описание

2

Характеристики сильных племен: взгляд
корпоративного антрополога

3

Племенные роли и грешки

4

Практики племени: моделирование и потенциал
для вашей команды

Что такое племя?

Обсудите в мини-группах:

- Что такое племя?
- Дайте рабочее определение, запишите на флипчарте

5 минут

Дополнительные вопросы:

1. *что дает жизнь в племени – члену племени?*
2. *что дает представление о команде как племени – исследователю? лидеру?*



Племя: определения («классика»)

Племя - группа взаимосвязанных семей, кланов или подгрупп, каждая с собственным вождем, ритуалами и правилами

Племя – группа людей с общим языком, обычаями и верованиями. Она состоит из разных семей и родственников и может также включать людей, не связанных родственными узами

Наиболее важным связующим элементом племени является культура:

- общий язык
- религия, верования
- обычаи и традиции
- общность происхождения



«Племя – это группа людей,
объединившихся друг с другом,
лидером и идеей»

Сет Годин



Что дает жизнь в племени – члену племени?

- Жизнь в племени дает покой и порядок. В то же время клановость часто воспринимается как устаревшая, несправедливая и опасная
- Потребность в традиционной племенной энергии обеспечивает устойчивые программы адаптации и ритуалы инициации
- Традиционные племена могут оказаться грубыми, в особенности к сторонним людям. Но оказавшись внутри племени, его члены, которые хорошо понимают племенную историю и хорошо чувствуют себя в ее культурных рамках, ощущают уверенность, безопасность и поддержку

Почему – племя?

Общая дискуссия:

- Почему – племя?
- В чем интерес современного «племенного ренессанса» (возрождения интереса к теме)?



Что за модель?

Стадия	Лейтмотив	Настроение	Структура
5	«Жизнь прекрасна»	Простодушное удивление	Сеть триад
4	«Мы крутые»	Гордость за племя	Триада
3	«Я крутой»	Одиночество воина	«Веерная»
2	«Моя жизнь — дерьмо»	Апатичность жертвы	Разъединенная
1	«Жизнь — дерьмо»	Отчаянная враждебность	Изолированная

Лидер и Племя (Логан, Кинг)

Стадия	Лейтмотив	Настроение	Структура
5	«Жизнь прекрасна»	Простодушное удивление	Сеть триад
4	«Мы крутые»	Гордость за племя	Триада
3	«Я крутой»	Одиночество воина	«Веерная»
2	«Моя жизнь — дерьмо»	Апатичность жертвы	Разъединенная
1	«Жизнь — дерьмо»	Отчаянная враждебность	Изолированная

Роль лидера («Лидер и Племя»)

Каждый человек в племени совершает свое путешествие по уровням, а от племени зависит, получится оно долгим или коротким

Работа лидера племени состоит в том, чтобы ускорить путешествие каждого человека и тем самым быстрее создать критическую массу для формирования культуры четвертого уровня

Задача лидера — найти общие ценности, которые объединят племя

Как стать лидером племени («Лидер и Племя»)

- Изучение языка и привычек всех пяти культурных уровней
- Отслеживание, кто из членов племени на каком языке говорит, то есть кто на каком уровне находится
- Саморазвитие, что позволит быть уверенным: собственный «центр тяжести» находится как минимум на четвертом уровне
- Лидерство в племени достигается не путем усвоения новых идей или новых знаний, а лишь с помощью изменения своего языка и своих взаимоотношений с окружающими. Нужны не рассуждения, а действия!
- Выстраивание сети поддержки со стороны вашего окружения, чтобы оставаться стабильно на четвертом уровне
- Осуществление всех этих шагов в процессе развития культуры своего племени

Почему – племя?

Общая дискуссия:

- Почему – племя?
- В чем интерес современного «племенного ренессанса» (возрождения интереса к теме)?



Традиционные племена

- Традиционные племена — это закрытые системы: иерархичные, однозначные, локальные
- Человек является членом лишь одного племени
- У племени есть определенные ритуалы, поддерживающие ощущение единства, транслирующие и увековечивающие существующую иерархию и историю
- Есть четкая социальная организация, подгруппы, формирующиеся по принципу родства
- Взаимная лояльность велика и важнее, чем зафиксированные письменно законы или правила. Существует вождь, который вместе с приближенными следит за соблюдением норм, каждый в племени знает, как все должно быть
- Интересы племени всегда превыше всего и каждый знает, что является тотемом
- Ритуалы образуют структуру времен года, отмечают и сопровождают важные события
- Много внимания уделяется прогрессу племени, повторению прошлого, урегулированию правильности взаимодействий

Традиционные vs современные

Традиционное племя	Современное племя
<ul style="list-style-type: none">✓ закрытая система✓ принадлежность к племени по рождению или браку✓ закрытые границы✓ один родной язык✓ приверженность традициям✓ предки, боги✓ географическая определенность✓ лидеры: семья, религиозные✓ офлайн✓ непрерывность✓ знание — сила✓ группа организует жизнь во всех ее гранях (рождение, брак, смерть)✓ общий родной язык, религия, родственники✓ принадлежность к одному племени	<ul style="list-style-type: none">✓ открытая система✓ принадлежность к племени как личный выбор✓ проницаемые, гибкие границы✓ несколько языков✓ стремление к обновлению✓ старейшины, новые герои✓ отсутствие локализации✓ лидеры: гуру, мыслители✓ онлайн и офлайн✓ ситуативность✓ сила — это обмен знаниями и их совокупность✓ группа организуется вокруг определенной темы, деятельности, идеи✓ разнообразие культурного прошлого, языков, религий✓ принадлежность к нескольким племенам

Сильные племена

- Успешные племена знают, как разрешать дилеммы, противоречия и конфликты
- Ведут по-настоящему важные разговоры, зарождается и развивается диалог в племени
- Делятся историями, мифами и идеями организации процесса. Они задействуют мудрость коллектива, слушают голос меньшинства, осмеливаются принимать решения и заботятся о том, чтобы за этим следовали поступки
- Пользуются силой огня и зажигают костры
- Успешное племя вырабатывает четкий процесс принятия решений, когда каждый знает, кто о чем говорит, а ясные рабочие процессы и системы его поддерживают
- Каждое племя по-своему выражает все это в конкретном поведении и договоренностях

В чем потенциал такого понимания команды?

Правила жизни сильных племен

- Честный и прозрачный обмен информацией, отсутствие скрытой политики или альтернативных фактов
- Неэгоистический обмен идеями и мнениями
- Рациональные соображения по принятию верных решений
- Критический взгляд, постоянный поиск альтернатив вместо доказывания собственной правоты
- Толерантность и постоянный поиск других идей, иного мнения
- Принятие непредсказуемости и реальности изменений, нацеленных на рост и обновление
- Сильная автономность и моральная ответственность всех участников племени, отсутствие опоры на лидера

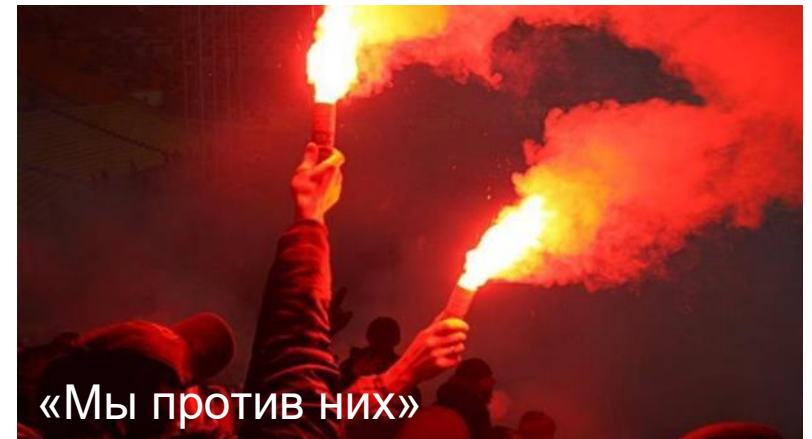
Сильные племена: свободное сотрудничество

Люди — **племенные существа**, их племенные потребности и импульсы приводят к появлению скорее закрытых, чем открытых систем

Сильные племена принимают племенные потребности, находят новые формы и задействуют эти глубинные эмоции

«**Что есть, то есть**». Люди по своей природе племенные существа, и поэтому мы просто должны делать всё, чтобы максимально улучшить взаимоотношения

«**Мы можем лучше**». Люди должны и могут победить свои племенные инстинкты, если захотят



Племя и гормоны

Власть

Дофамин: максимальное вознаграждение
Дает кайф, приятные ощущения, вызывает сильное привыкание

Синтезируется с помощью: новых галочек в списке дел, соблюдения сроков, социальных медиа, аплодисментов, полученных баллов, непосредственного вознаграждения за результат

Эндорфин: выносливость
Маскирует физическую боль, выдержка, эйфория бегуна

Синтезируется с помощью: повышения требований, фокуса на достижение долгосрочного результата, увеличения KPI, повышения требований к образованию



Племя и гормоны

Любовь

Окситоцин: любовь, участие

Ощущение сопричастности, тактильный контакт, включенность, дружба, единство, любовь, лояльность, безопасность, защищенность

Синтезируется с помощью: физического контакта, совместного пребывания, внимания, выслушивания, музыки, пения, танцев

Серотонин: гордость друг за друга, повышение статуса

Гордость друг за друга, повышение настроения от достижений других, уверенность в себе от гордости за других, укрепление отношений между лидерами и последователями

Синтезируется с помощью: вечеринок, празднования, Twitter, комплиментов, предоставления другим возможности проявить себя с лучшей стороны



Баланс в сильном племени

Крепкие племена заботятся о том, чтобы в мышлении, деятельности и поступках находилось место и силе власти, и силе любви.

1. Власть часто приносит максимальную отдачу, из-за чего второй силой пренебрегают.
2. Гормоны любви действуют медленней и не так быстро вскипают в крови членов племени, из-за чего эффект дофамина часто недооценивается и считается менее важным.
3. Организации и команды также могут утонуть в силе любви: людям будет очень уютно друг с другом, но они будут мало делать для улучшения результата, конкретных планов действия и взаимной обратной связи.

Как баланс Власти и Любви представлен в Вашем племени?

Открытые системы функционируют при королях и гуру

- Открытые, демократические и инклюзивные культуры нуждаются в определенном типе лидеров, которые иногда людей отпускают, а иногда держат
- Такой лидер обеспечивает лояльность, легитимность и непрерывность, выходящую далеко за рамки фракций и групп
- Успешные организации с сильным самоуправлением часто имеют явного, сильного, харизматичного лидера, которого многие воспринимают как гуру

Согласны ли Вы?



Наши племенные грешки (1)

- Получите свой «грешок» (на карточке)
- Озвучьте его как «тайное желание» своей части племени
- Сделайте это вкусно
- Дайте волю страстям

на подготовку 3 минуты

на презентацию 1 минута



Наши племенные грешки (2)

- Услышав «грешок», представленные соплеменниками
- Скажите в чем его деструктивный потенциал
- Что в жизни племени позволит справиться с этим «грешком»?
- Какие правила? ритуалы?



Ритуалы нашего племени



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)

Morning Circle (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



Ритуал Gusto: в офисе без обуви

«No-Shoes» политика появилась в офисах Gusto случайно.

Основатели бренда начинали работу в подвале родительского дома, где было принято снимать обувь.

Постепенно команда стартапа росла и после переезда в первый настоящий офис, захотела сохранить ощущение домашнего уюта.

Офис оформлен как гостиная, также есть общая столовая со здоровой едой и пространство для творчества сотрудников.

Постепенно появился еще один обычай — носить на работу прикольные носки, которыми можно похвастаться перед коллегами. Посетителей офиса тоже просят соблюдать корпоративную политику, и для них есть на выбор тапочки, сра-сандалии и брендированные носки.





«Let My People Go Surfing» (Пусть мои люди займутся серфингом)

Patagonia основана альпинистом и пионером в развитии outdoor-технологий Ивоном Шуинаром, в ней шьют одежду для альпинизма, скалолазания, катания на горных лыжах, сноуборда и серфинга и всячески поощряет своих сотрудников заниматься спортом.

Цель политики — получить подзарядку и не давать людям выгорать. Сами сотрудники говорят, что такой перерыв помогает работать продуктивнее. Команда тестирует на себе новинки из экипировки. Это помогает стать настоящими сторонниками бренда и его ценностей.



«У нас есть обычай: когда начинается прибой, вы бросаете работу и начинаете заниматься серфингом. Меня не волнует, когда вы работаете, главное, чтобы работа была выполнена».

Ивонн Шуинар

Southwest Airlines

После проведения ребрендинга в авиакомпании появился новый символ бренда — полосатое сердце, выполненное в цветах компании.

Пилоты Southwest Airlines перед полетом начали касаться сердца рядом с входом в самолет, а у остальных членов экипажа был свой ритуал — они делают перед рейсом селфи с сердцем, которое расположено снизу борта самолета. Фотографии попадают в соцсети, и это помогает узнаваемости бренда.



Корпоративная антропология



Корпоративная антропология

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 показывает **разницу между**
формальной организационной структурой



неформальными
авторитетами

Корпоративные антропологи

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 организацией.



Корпоративные антропологи

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..



Вопросы?



350

мастер-классов
для HR и T&D
специалистов

ПВР  **2023**
искусство ПиРевода как это будет по-русски?

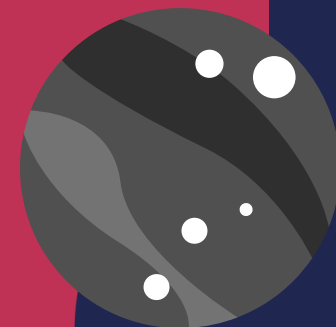
#festpir2023

7-10 сентября

«Клязьма»



До встречи на ПиРе 2023!





ПОРТ-39

ПиРедвижники.Калининград

ПиРедвижники в Калининграде

