

«Люди и культура — важнейший ресурс развития организаций»

Марк Кукушкин о работе с компаниями в трудные времена и о влиянии корпоративной культуры

В ПЕРИОД пандемии и после 24 февраля бизнес России претерпел много изменений. Эксперт по развитию лидерства и корпоративной культуры Марк Кукушкин рассказал о том, с какими запросами компании обращаются в трудные времена и как на бизнес влияет «неосязаемая» культура.

— Когда и почему вы решили стать бизнес-тренером?

— Я пробовал в юности разное — политические избирательные технологии, был собственный бизнес, не связанный с образованием. И постепенно стало понятно, что тренерство откликается. Причем было конкретное событие — я приехал к моим коллегам, которые тогда уже вели первые тренинги. Они попросили меня выступить. Я получил позитивную обратную связь от группы. Это было конкретное запускающее событие.

— В какой момент вы решили заняться вопросом развития корпоративной культуры и даже написали об этом книгу?

— Тренерскую деятельность я начал во второй половине 90-х. Тогда были классические тренинги по продажам, по менеджменту. Но было понятно, что корпоративная культура выступает в роли клея, того, что проявляется, но не всегда легко ощутимо. Получается, в одной компании отношение к времени, к делу одно и оно рабочее, люди включены. А в другой организации при внешних условиях благополучия цепочек поставок, качества продукта дело не клеится и люди относятся попустительски к своим обязательствам, к временным планам. Понимание того, что это неуловимое и есть культура, приходило постепенно. И уже в 2000-х годах стало понятно, что эта тема мне интереснее всего. С одной стороны это скрытое, с другой — культура всегда проявляется и сказывается на успехе бизнеса.

Идея написать книгу была давно. Меня много раз к этому подталкивали друзья, коллеги. В то же время было убеждение, что это дело второй половины жизни, которая, мне казалось, все никак не наступает. В пандемию возникло ощущение, что пришло время и захотелось собрать все ресурсы, которые помогают компаниям выстоять в трудные периоды.

— Как меняются предприятия, в которых вводят корпоративную культуру?

— Такие предприятия начинают разговаривать на языке ценностей и смыслов. Иногда реальная культура начинается до разговоров о ее введении. Например, когда возникает вопрос: «А кто такие „наши“ люди? Почему мы с кем-то хотим расстаться? Какие правила помимо формализованных есть в нашей компании?» Часто корпоративные ценности задает первое лицо или группа основателей. Поэтому организационная культура — это проекция первых лиц на компанию.

— Как корпоративные ценности «спасают» компании и сотрудников в трудные времена?

— В компаниях с сильной культурой выше запас прочности при наступлении кризисных и трудных времен. Люди реже уходят из таких организаций, потому что держатся они не только за зарплату. В кризис даже в отсутствии финансирования в таких компаниях люди продолжают рожать новые идеи, проекты, заботиться о своих клиентах. Корпунктура — изнанка бренда компании.

— С какими запросами к вам приходят представители бизнеса? Увеличилось ли число обращений из-за ситуации с пандемией?

— В период пандемии у компаний, где культура всегда была традиционна, сильной есть желание верифицировать ее ценности, опереться на нее и найти ресурс

ее использования. Те, кто верил только в продукт, процессы, легко отказывались от корпунктуры в кризисный период и чаще всего потом сожалели об этом.

— С какими вопросами больше обращались после 24 февраля?

— Стали появляться запросы на работу с персоналом в новых условиях. Например, как поддержать команду. Повысилась неопределенность и тревога. И проводилась специальная работа по коммуникации уверенности, спокойствия. Поступали запросы по удержанию и даже возвращению сотрудников, а также как продолжать работать с теми, кто остается.

— Когда возникла идея создать открытый тренерский университет ОТУМКА?

— Это программа подготовки тренеров, проект, связанный с профессионализацией рынка. В этом году университету исполняется 20 лет. Столько лет мы с коллегами реализуем подготовку профессиональных тренеров. Главная задача — дать базовые профессиональные тренерские компетенции, помочь людям войти в сообщество и продолжить профессиональное развитие.

— Как зарождались фестиваль «ПиР. Практики Развития» и образовательная программа «Тренинг-Бутик»?

— Фестиваль родился как продолжение открытого тренерского университета в 2012 году, когда стало понятно, что хочет

ся собирать выпускников. Мы их собрали и пригласили также людей, которым хотелось профессионально общаться. В сентябре состоится 11-й «ПиР» в Подмоскowie. На фестивале собираются сотни людей, рекорд — 1500 участников, 500 спикеров. Это одно из крупных событий в России в области обучения и развития и, наверно, самое интенсивное по предлагаемому контенту. Ежегодно на «ПиРе» выступают почти все звезды рынка начиная с Радислава Гандюкова, Никиты Непряхина и других.

«Тренинг-бутик» возник в 2004 году. Программа специализируется на теме корпоративной культуры. Тема наших последних лет — корпоративная антропология. У нас выпущен ряд книг по этому вопросу, где мы показываем, как знание, которое раньше зарабатывали люди, может помогать современным руководителям. Одна из последних книг называлась «Чему шаманы могут научить современных руководителей». Желание понять, как опыт существования людей в племенах, их ритуалов, тотемов, обычаев может помогать современным организациям и движет нас в теме корпоративных ценностей. Люди и культура — важнейший ресурс развития организаций и осознанное отношение к этой теме помогает выстоять в трудные времена.

