



**ШКАНТ: школа  
корпоративного  
антрополога**

# **ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНД: ВЗГЛЯД КОРПОРАТИВНОГО АНТРОПОЛОГА**

**1.12.2023  
МАРК КУКУШКИН**

# ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ ДОРОЖАТ ЭТИМ СТУЛОМ?





# КТО ТАКОЙ КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ (ВЕРСИЯ СНАТ ГРТ)





# КНИГИ



# ЧТО МОЖЕТ КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ (1)



Конференция командный менеджмент, 1.12.23



# ЧТО МОЖЕТ КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ (2)

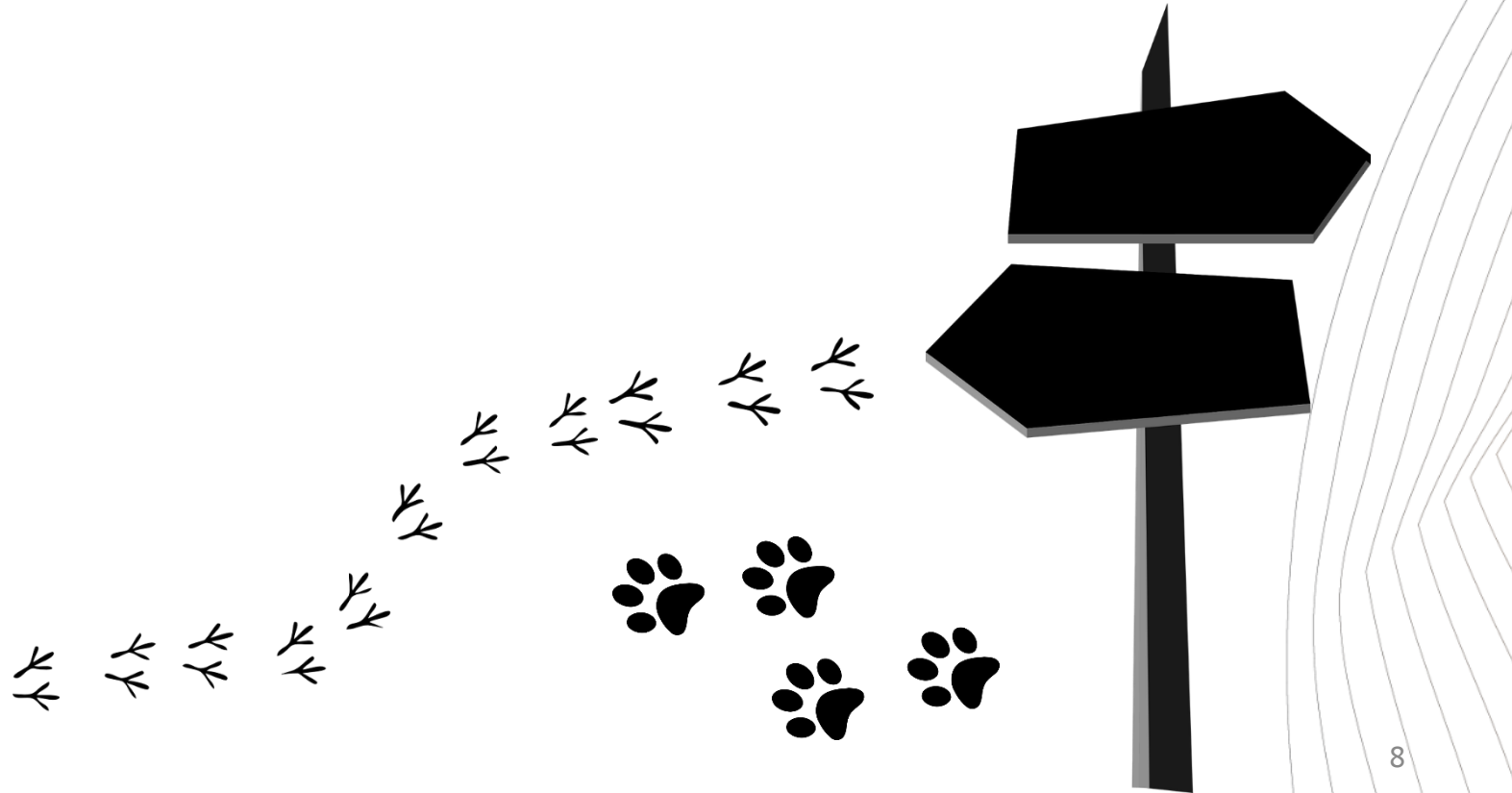


# ЧТО МОЖЕТ КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ (3)



# 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

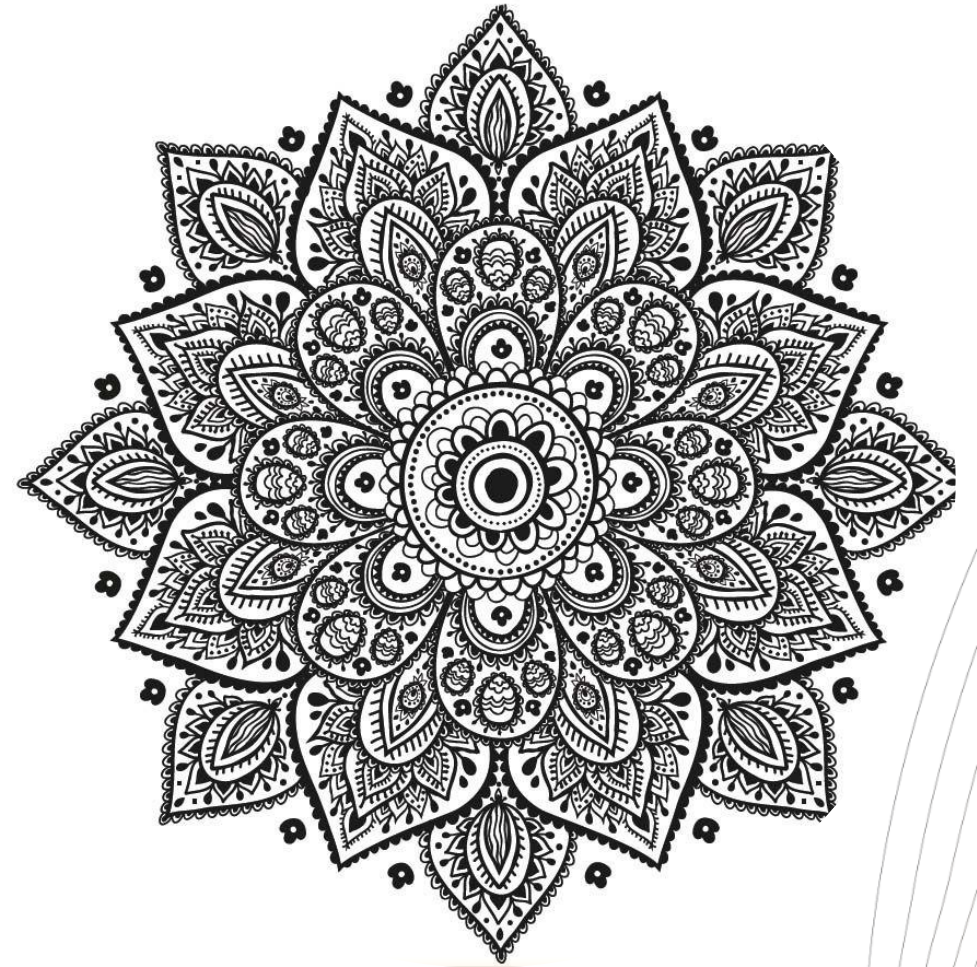
2

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..



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ: ТРАДИЦИОННЫЕ

**Племя** - группа взаимосвязанных семей, кланов или подгрупп, с вождем, ритуалами и правилами (тотемом и т.д.)

**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





## 5 ФОКУСОВ

- Отношения с другими в нашей собственной группе
- Отношения с лидерами и властью
- Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами
- Отношения со временем, пространством и космосом
- Отношения с отношениями



# ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ (НА ПРИМЕРЕ N, 1)

Отношения с другими в нашей собственной группе:

Основной фокус:

- Кто такие – «наши люди»? И кто для нас – «чужие»?

Дополнительные фокусы:

- Что надо совершить, чтобы стать изгоем?
- Сколько у нас – нас?
- Сколько культур в культуре N?
- Каковы внутренние устремления различных групп?



# ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ (НА ПРИМЕРЕ N, 2)

Отношения с лидерами и властью:

Основной фокус:

- Как наши люди воспринимают корпоративную власть и лидеров / относятся к ним?

Дополнительные фокусы:

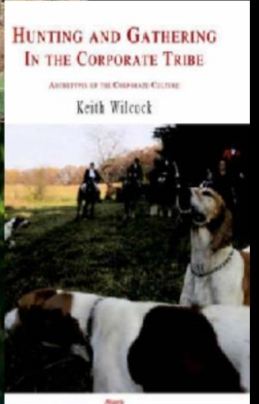
- Каковы знаки (атрибуты) власти в нашей компании?
- Портреты лидеров (с точки зрения работников)



# ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ (НА ПРИМЕРЕ N)







Руководители - Заместители - Охотники - Собиратели - Шаманы - Старейшины



# ОТ СЕМЬИ К ПЛЕМЕНИ

## СЕМЬЯ

Основанная на браке или кровном родстве малая группа, члены которой связаны общностью быта, взаимной помощью и моральной ответственностью.

## РОД

Коллектив кровных родственников, ведущих происхождение от общего предка, носящих общее родовое имя.

## ПЛЕМЯ

Племя — это группа людей, которые живут вместе в определенной территории и имеют общие культурные и языковые принадлежности

# ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ПЛЕМЕНИ (1)

**1** вождь, корневой узел

**2, 3** – высокоранговые  
статусные члены

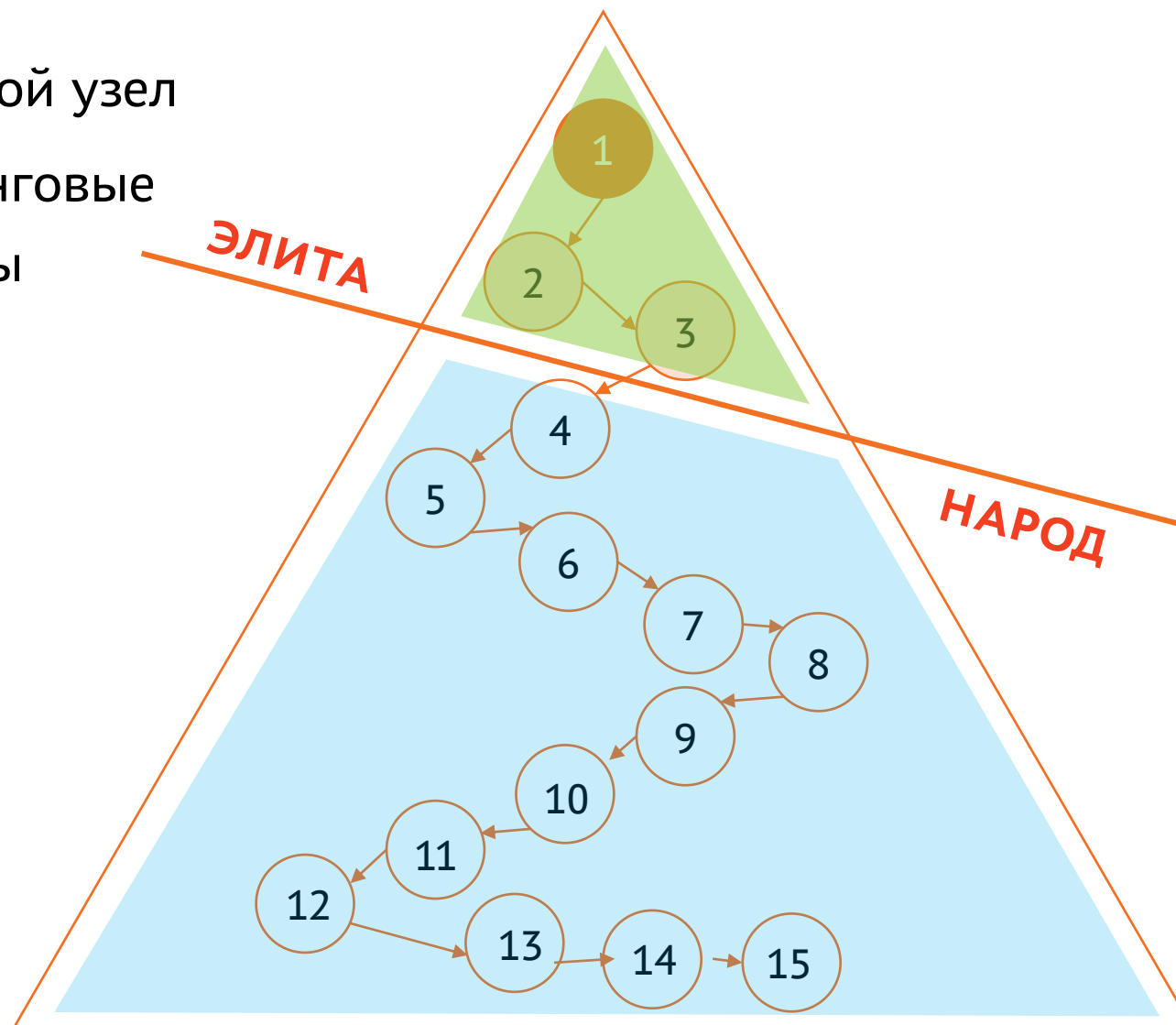
Такая иерархия – наследие  
племени людей от стаи  
гоминид



# ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ПЛЕМЕНИ (2)

**1** вождь, корневой узел

**2, 3** – высокоранговые  
статусные члены





# ЧТО ДАЕТ ЖИЗНЬ В 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
- Им трудно завязать хорошие и творческие отношения с другими племенами. Кто этот другой: друг или враг?

# ПОЧЕМУ- ПЛЕМЯ? ПОЧЕМУ – СЕЙЧАС? (ВЕРСИЯ МК)

- Возможность подчеркнуть изначальную «связанность» людей
- Возможность видеть отношения за пределами формальной структуры организации (выделит племя как «реальную структуру»), исследовать «контактную» группу
- Возможность конструирования самого понятия «племени» (в пространстве корпоративной реальности)
- Возможность использования инструментария антропологии / этнографии (как минимум – исследовательского) при «работе с племенем»

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

Сет Годин





# К КОРПОРАТИВНОМУ ПЛЕМЕНИ: СМЫСЛЫ (КРАМЕР-БРАУН)

- С незапамятных времен мы рождаемся в племенах
- Люди по сути своей приматы, живущие группами
- Мы понимаем племя не как сумму индивидуумов, а как сумму отношений
- Племя – это живое сообщество людей, которые вместе работают над одной и той же целью и имеют общий тотем
- Племя динамично
- Племена создаются, с одной стороны, благодаря ежедневному взаимодействию, с другой – благодаря сознательному процессу принятия решений
- Племена функциональны, а племена-организации функциональны вдвойне

# ПЛЕМЕНА В КОМПАНИЯХ

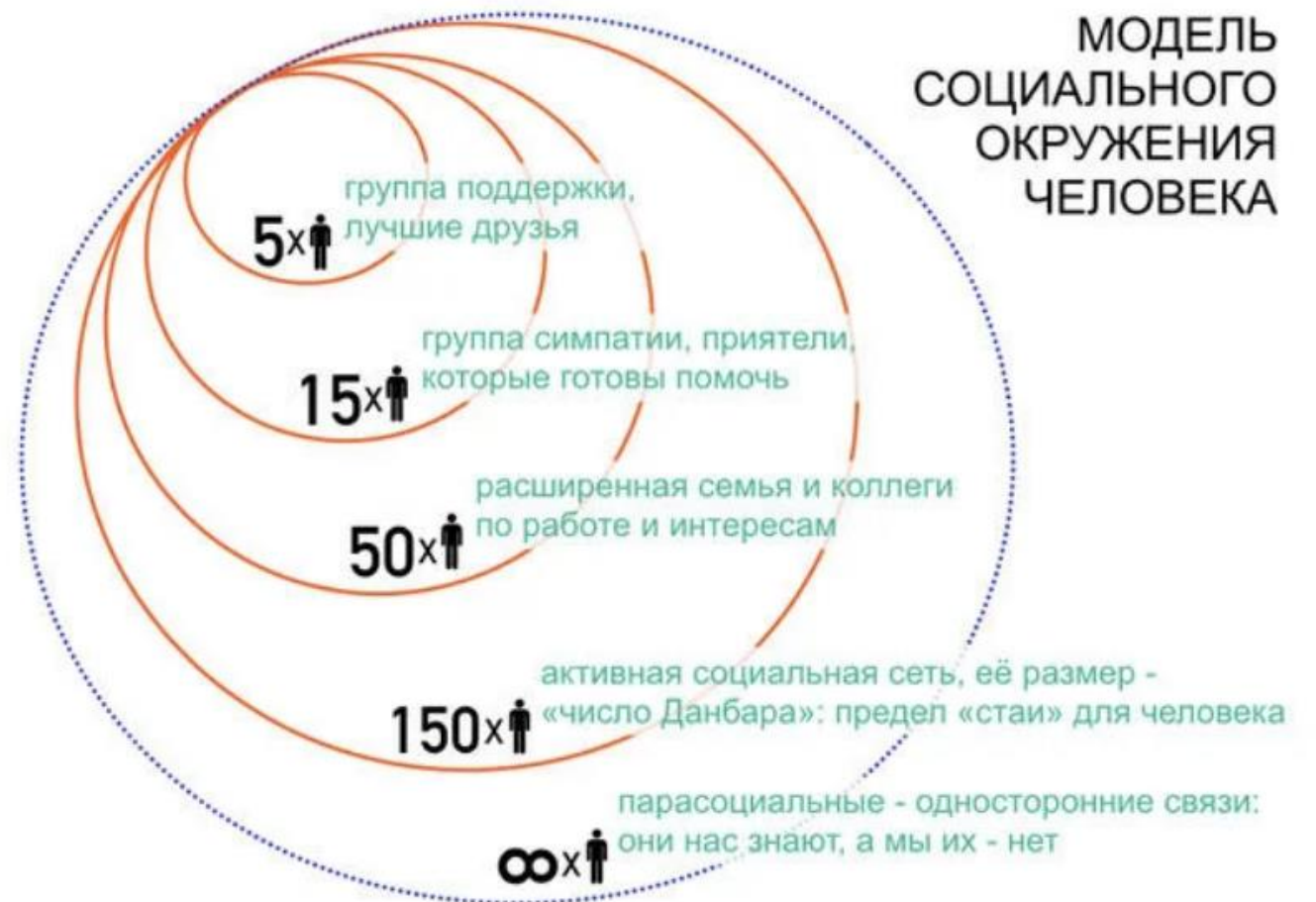
- Наличие общего врага – как реального, так и метафорического (конкуренты, низкая зарплата, решения руководства и т.д.)
- Сложность структуры союза (вовлечено много племен) – тайный или явный союз, вовлечены несколько отделов и т.д.
- Общность территории – племена существуют в рамках одной компании (и на ее территории)
- Характер объединения - стихийный, «старички» или «новички» и т.д.
- Общность языка - сотрудники говорят на одном языке как в буквальном, так и в переносном смысле
- Наличие общих порядков и правил
- Наличие общих традиций и обрядов
- Общие цели (развитие и укрепление, расширение влияния, защита от внешнего врага)



# ЧИСЛА ДАНБАРА

Классический размер эффективного сообщества колеблется в районе 150 (так называемое число Данбара)

- **1.5 человека:** Интимные или очень близкие отношения.
- **5 человек:** Ближайшие друзья или члены семьи. Люди, которым вы можете позвонить в случае беды.
- **15 человек:** Друзья. Люди, на сочувствие и симпатию которых вы рассчитываете.
- **50 человек:** Приятели. Люди, которые составляют большинство ваших регулярных социальных контактов.
- **150 человек:** Знакомые.





# МОДЕЛЬ КУЛЬТУРНОГО ПОЛЯ ПЛЕМЕНИ

1. Пространство и время
2. Тотемы, символические артефакты
3. Ритуалы
4. Практики
5. Истории
6. Герои и легенды
7. Язык, тексты, визуальные сообщения
8. Системы хозяйствования
9. Системы власти и влияния
10. Системы обучения / развития / адаптации

СИМВОЛИЧЕСКОЕ

ДИСКУРСИВНОЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ

# САМООПИСАНІЕ ПЛЕМЕНИ (RBI)

Подготовить представление своего племени: визитка

- Как называется племя? Кого включает племя?
- Кто есть кто в нашем племени (вожди, старейшины)?
- Как выглядит наше племя? Как звучит наше племя?
- Ритмы и мелодии, песни и танцы членов нашего племени
- Ритуалы (практики) нашего племени. Тотемы (атрибуты)
- Во что мы верим? Чем мы гордимся? Какие истории мы рассказываем?
- Какую ценность мы создаем?
- Как мы относимся к другим племенам?
- Как относятся к нам? Что нас радует и огорчает?

# ОПИСАНИЕ СОСЕДНЕГО ПЛЕМЕНИ (RBI)

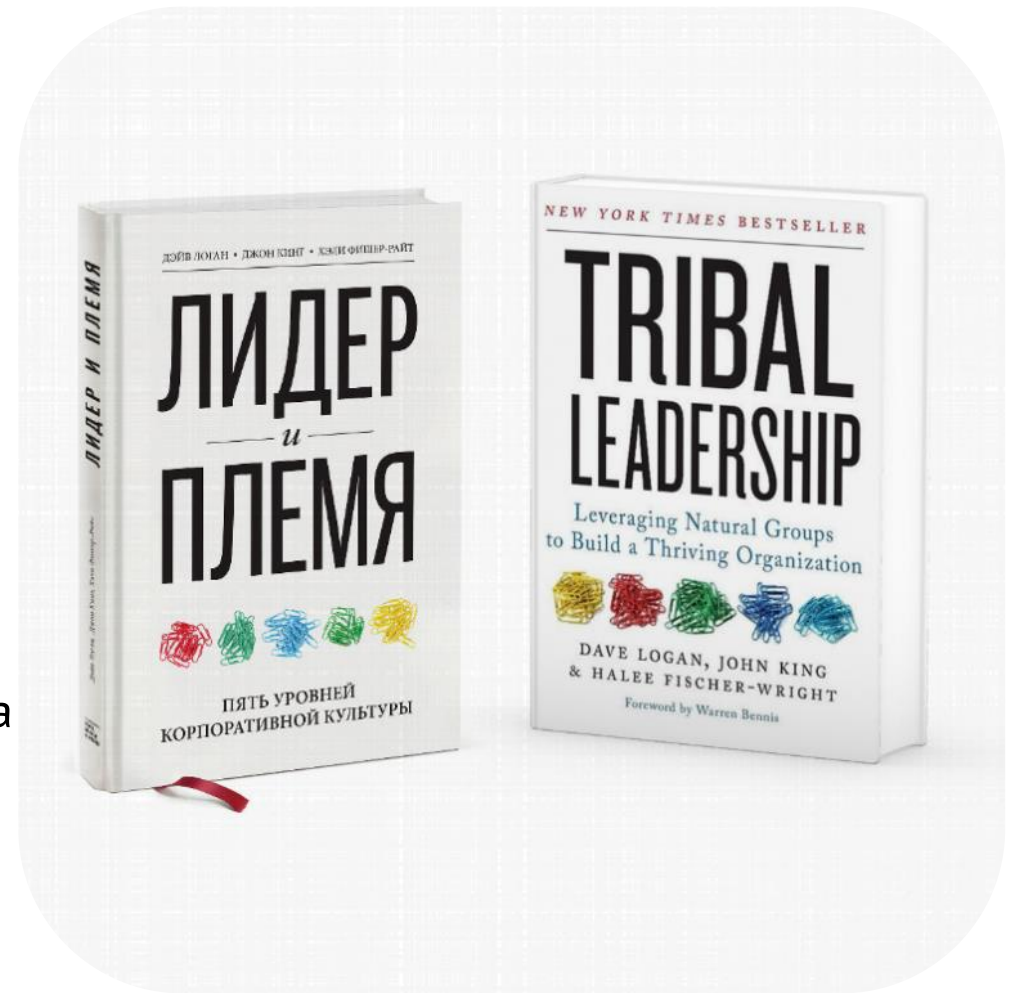
- Как называется племя? Кого включает племя?
- Кто есть кто в племени? Какова его структура (иерархия)?
- Как выглядят члены племени?
- Где они обитают? Как обустраивают пространство?
- Как племя проводит время? (день, неделя, месяц, год)
- Повседневная жизнь членов племени? Что любят / не любят делать?
- Чем / кем питаются? Охотники? Собиратели?
- Что декларируют члены племени? Во что верят?
- Что они делают «на самом деле»? Как это выглядит? Истории и мифы про них
- Что отличает членов этого племени от других племен RBI?
- Как члены племени взаимодействуют с другими племенами?

# ЛИДЕР И ПЛЕМЯ (ПО ЛОГАНУ-КИНГУ)

Племя — это группа людей, насчитывающая от 20 до 150 человек, знающих друг друга достаточно хорошо, чтобы, встретившись на улице, остановиться и поздороваться.

Телефоны этих людей, скорее всего, забиты в ваш сотовый, а адреса электронной почты — в компьютер.

Небольшая компания представляет собой одно племя, а крупная — сообщество, состоящее из нескольких племен





# ВАЖНОСТЬ ЯЗЫКА / РЕЧИ (ПО ЛОГАНУ-КИНГУ)

Племена формируются **на основе языка**, на основе тех оборотов речи, которые люди используют для описания самих себя, своей работы и окружающих

Для того чтобы определить, на каком культурном уровне находится ваше племя, необходимо послушать, как разговаривает большинство людей в нем, и проследить за тем, как они структурируют свои рабочие взаимоотношения

Фокус на двух вещах: **на словах, которые люди используют, и на... (?)**



# ЭВОЛЮЦИЯ КУЛЬТУРЫ ПЛЕМЕНИ (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



# ТОЧКИ ОКАЗАНИЯ ВЛИЯНИЯ

Для того чтобы сдвинуть человека с одного уровня на следующий, необходимо определенным образом вмешаться и помочь ему **изменить свой стиль речи, а также научиться строить иной тип взаимоотношений**

По мере того как это произойдет с одним человеком, а затем и с другим, и с третьим, **все племя изменится, и доминирующим станет новый культурный уровень**

Подобные области вмешательства называются **точками оказания влияния**

# 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



# ПЛЕМЕНА: ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ

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

# 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

# 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.

# ВЛАСТЬ И ЛЮБОВЬ

Власть	Любовь
<p><b>Дофамин:</b> максимальное вознаграждение Дает кайф, приятные ощущения, вызывает сильное привыкание</p>	<p><b>Окситоцин:</b> любовь, участие Ощущение сопричастности, тактильный контакт, включенность, дружба, единство, любовь, лояльность, безопасность, защищенность</p>
<p>Синтезируется с помощью: новых галочек в списке дел, соблюдения сроков, социальных медиа, аплодисментов, полученных баллов, непосредственного вознаграждения за результат</p>	<p>Синтезируется с помощью: физического контакта, совместного пребывания, внимания, выслушивания, музыки, пения, танцев</p>
<p><b>Эндорфин:</b> выносливость Маскирует физическую боль, выдержка, эйфория бегуна</p>	<p><b>Серотонин:</b> 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</p>
<p>Синтезируется с помощью: повышения требований, фокуса на достижение долгосрочного результата, увеличения KPI, повышения требований к образованию</p>	<p>Синтезируется с помощью: вечеринок, празднования, Twitter, комплиментов, предоставления другим возможности проявить себя с лучшей стороны</p>



# БАЛАНС В СИЛЬНОМ ПЛЕМЕНИ

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



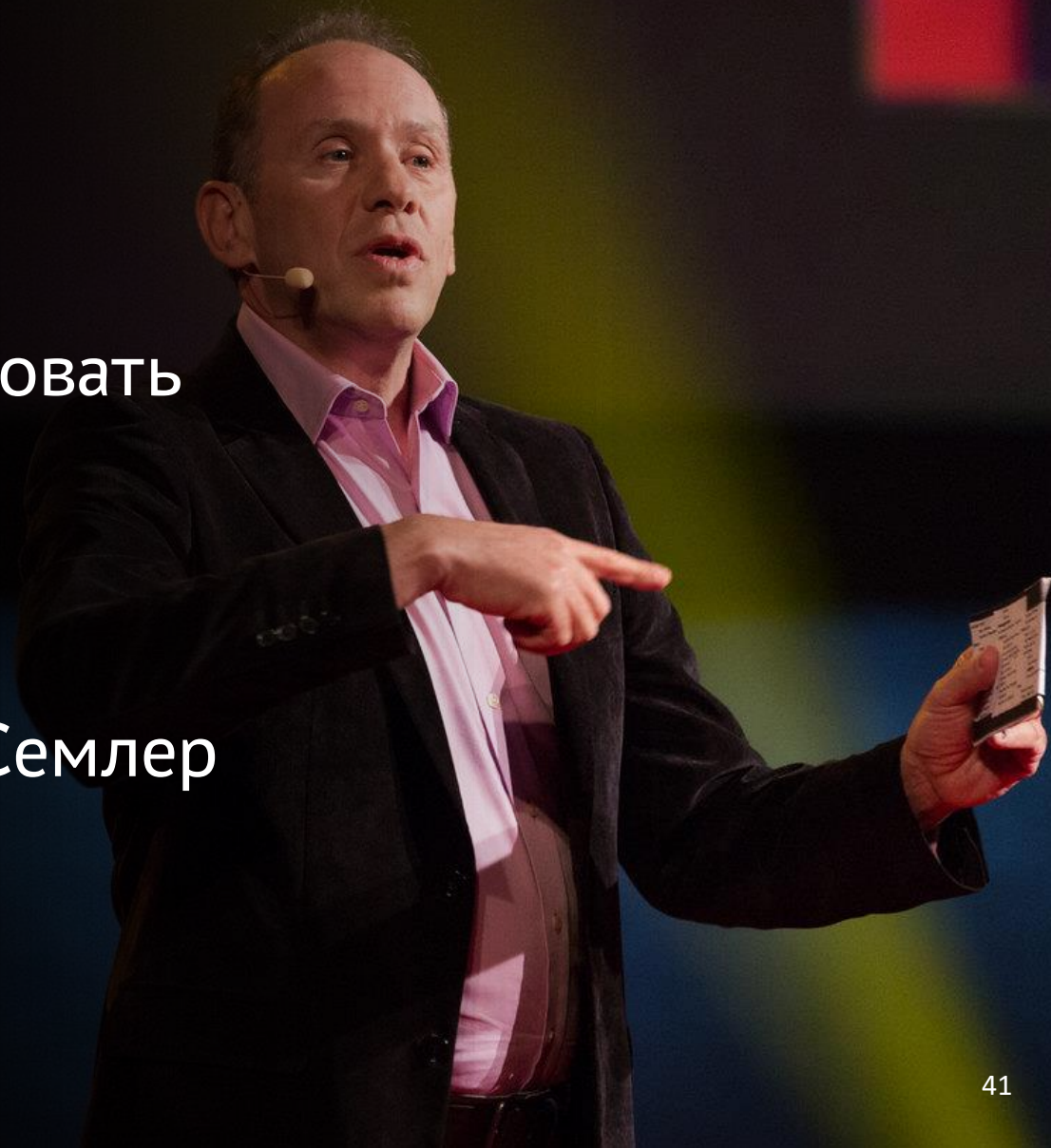
- 1) Власть часто приносит максимальную отдачу, из-за чего второй силой пренебрегают
- 2) Гормоны любви действуют медленней и не так быстро вскипают в крови членов племени, из-за чего эффект дофамина часто недооценивается и считается менее важным
- 3) Организации и команды также могут утонуть в силе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



---

«Счастье на работе — это использовать  
свой талант без иерархических  
препятствий»

Рикардо Семлер



# BUURTZORG

**«Чем проще бизнес-модель, тем больше сотрудников могут понять, что происходит, и участвовать в работе для общего дела»**

**Дата основания:** Голландия, 2006 год.

**Чем занимается:** Оказывает медицинские патронажные услуги по уходу за больными людьми на дому, а также диагностику и первичную оценку пациентов. Средний возраст пациентов – старше 75 лет. Обслуживает более 100 тыс. пациентов в год.

**Штат:** 960 команд медработников, работающих по всей Голландии, объединённых одной IT-системой.

## **Особенности управления:**

- Команды медсестер/медбратьев по 10-12 человек, которые сами выбирают район, где будут работать на постоянной основе
- В компании есть 21 тренер, которые по необходимости оказывают поддержку или консультацию сотрудникам, вертикальная иерархия отсутствует
- Сообщество медсестер и медбратьев по стране для обмена опытом и знаниями
- Собственная платформа для персонала и пациентов с учётными записями, данными родственников пациентов и информацией о проведенном лечении
- Высокая лояльность сотрудников и пациентов к компании
- 5 лет подряд – лучший работодатель Голландии



«У нас нет отдела кадров, нет контроля качества. Потому что качество — это нормальная часть повседневной работы каждого нашего сотрудника.»

- Йос де Блок, основатель

# ОТКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ ЛУЧШЕ 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

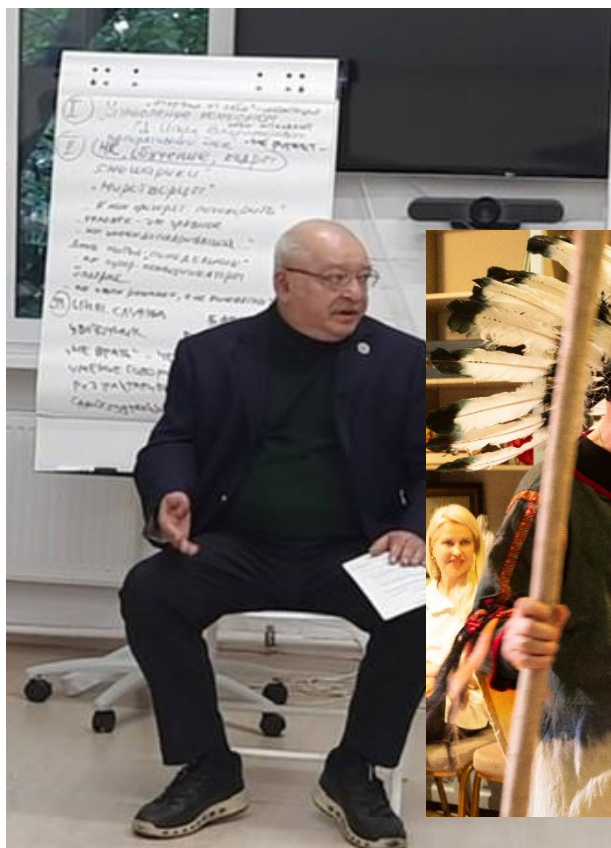
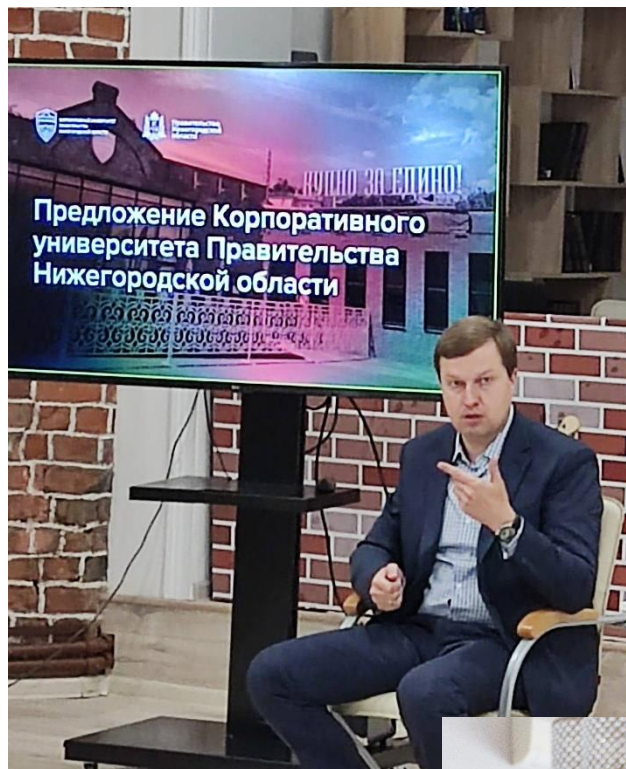
*Что Вы об этом думаете?*







# 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>