



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА

# ЛАНДШАФТНЫЙ ДИЗАЙН САДА КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ РУКАМИ АНТРОПОЛОГОВ

Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков



# КОРПОРАТИВНЫЕ АНТРОПОЛОГИ



**Елизавета Пистер**

Эксперт кафедры  
«Корпоративная культура  
и антропология»  
Академии социальных технологий.

Кандидат экономических наук, процесс-ориентированный психолог, фасилитатор, эксперт по работе с глубинными конфликтами в организациях.



**Игорь Вознесенский**

Эксперт кафедры  
«Корпоративная культура  
и антропология»  
Академии социальных технологий.

Консультант по интегральному развитию лидеров и команд, фасилитатор, эксперт по темпоральному интеллекту и отношениям со временем в организациях.



**Роман Боярков**

Эксперт кафедры  
«Фасилитация и модерация»  
Академии социальных технологий.

Кандидат политических наук, фасилитатор, коуч-консультант по развитию лидерских и командных компетенций (HOGAN ASSESSMENT).



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:

СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА



# **ЗАПРОСЫ БИЗНЕСА К ПЕРСОНАЛУ: ПОЧЕМУ КЛАССИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ?**

**1**

**ЛОЯЛЬНОСТЬ**

**2**

**ВОВЛЕЧЁННОСТЬ**

**3**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

# ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ

-  **Отношения с другими в своей группе**
-  **Отношения с лидерами и властью**
-  **Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами**
-  **Отношения со временем, пространством и космосом**
-  **Отношения с отношениями**
-  **Отношения с самим собой в культуре компании**

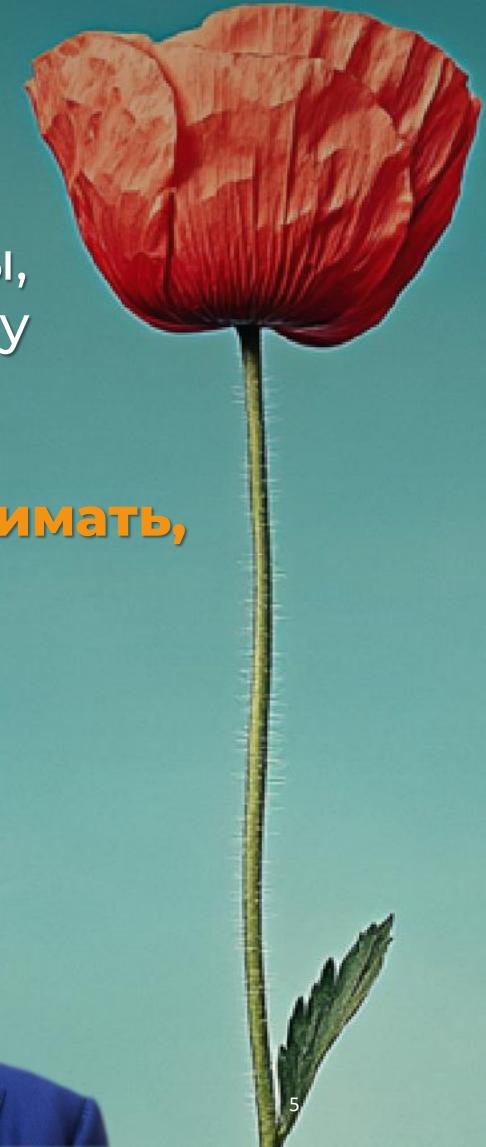


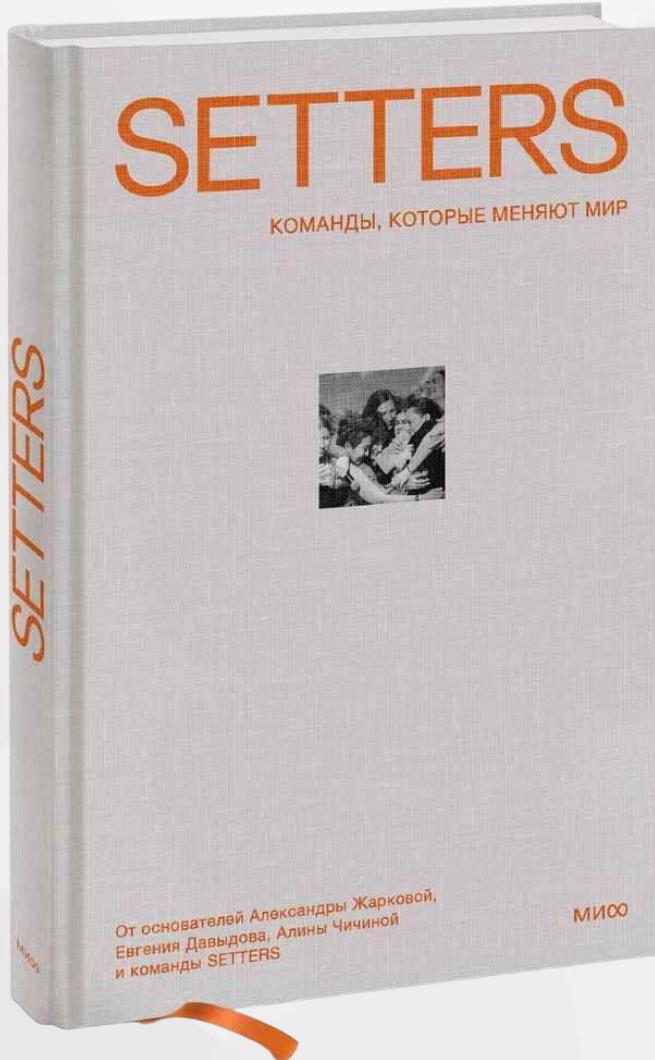
# ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

«**Самое важное — культура компании.** Пока в бизнесе очень развита культура достижений, исполнения, KPI. Но это не всегда помогает в человекоцентричности, поэтому требуется переход на следующий уровень».

«Мы создаем инструменты, которые позволяют каждому человеку раскрыть свой потенциал. Но для этого **человек сам должен понимать, что он хочет в жизни**».

Герман Греф





# ОТНОШЕНИЯ С СОБОЙ В КУЛЬТУРАХ КОМПАНИЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

«В SETTERS у каждого специалиста уникальный взгляд на своё призвание. Поэтому мы прокачиваем навыки вглубь и вширь, **сами создаем себе профессию** и стираем границы между специализациями».



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков



# САД КАК МЕТАФОРА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Корпоративная культура всегда есть и **она живая**.
2. Сад **без ухода зарастает**, а коммуникации деградируют.
3. Что в саду **ценно и стоит сохранять** и «удобрять»?
4. А что **нам мешает** и стоит «пересадить» или «переработать»?



# НА КАКОЙ САД ПОХОЖА ВАША КУЛЬТУРА?



## Регулярный

строгая симметрия  
планировки, ровные  
линии и правильные  
насаждения



## Паттерны

множество клумб,  
которые создают  
затейливый орнамент  
повторяющихся форм



## Природный

тропинки среди  
пышных посадок  
похожих на  
естественные



## Сад-лабиринт

живые изгороди с  
укромными уголками  
образуют запутанные  
и извилистые узоры



## Сад-коллекция

центральное место  
занимают редкие  
и уникальные  
растения



## Парадный

создан, чтобы  
впечатлять и  
притягивать  
внимание



# ТРАДИЦИОННО В РОССИИ ЦЕНЯЮТСЯ ПЛОДОВЫЕ САДЫ

## КАК СОЗАТЬ САД ЦВЕТУЩИХ И УРОЖАЙНЫХ КОММУНИКАЦИЙ?



### РАСТЕНИЯ

проекты и продукты, от которых мы ждём плодов



### СОРНЯКИ

скрытые конфликты и трудности во взаимодействии



### ТРОПИНКИ

процессы, правила и регламенты



### ПОЧВА

культура, питаемая гибкостью и человекоцентричностью



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков

# ВЕСЕННЯЯ УБОРКА САДА

## история из жизни одной компании

### ЗАПРОС:

В компании заметно упала инновационная активность и вовлечённость сотрудников в работу. Значительные средства, вкладываемые в тренинги для персонала не приносят ожидаемого результата.

В перспективе собственник хочет уйти от операционного управления, но пока ему не удается развить вовлечённых преемников, готовых энергично справляться с трудностями и динамично развивать компанию.

Классические консалтинговые методы не помогли выявить причины и предложить работающие решения.



# ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ

С УНИКАЛЬНЫМИ ВОПРОСАМИ ПО КАЖДОЙ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ТЕМ

1

Понимание  
сотрудником своей  
роли, вклада и  
самоидентификации

2

Профессиональное  
развитие и рост

3

Взаимодействие с  
коллегами и  
отношения на работе

4

Обратная связь  
и признание

5

Правила, процессы  
и инициативы

6

Эмоциональное  
благополучие, личные  
ритуалы и рабочее  
пространство

# О ЧЁМ ГОВОРЯТ В КОМПАНИИ

## частотный анализ на основании интервью

**Коллеги**

Поддержка Выгорание  
Деньги Конкуренция  
Артефакты Стабильность  
Задачи Традиция  
Процессы Система  
Конфликт Сибирь  
Эмоции Наследие  
Клиенты Время

**Свобода (автономность)**

**Рост**      **Обратная связь**      **Руководство**

**Инициативы**

**Роль**

**Идеи**

**Изменения**

**Доверие**

**Стресс**

**Баланс**      **Ответственность**

**отрудники**      **Энергия**      **Люди**

**Самооценка**

**Проблемы**

**Момент**

**Компания**

**Правила**

**Момент**

**Ресурсы**

**Команда**

**Развитие**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

# КОНФЕРЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА

# **ПЛОДОРОДНАЯ ПОЧВА: ТОЧКИ ОПОРЫ В КУЛЬТУРЕ**

- 1. Культура, основанная на общих ценностях и миссии:**  
ценное соответствие как основа вовлеченности.
- 2. Возможности для профессионального роста и самореализации,** в том числе через преодоление личных вызовов.
- 3. Открытая демократичная среда взаимодействия** и безопасная эмоциональная атмосфера как один из главных критериев выбора компании при трудоустройстве.
- 4. Гибкость и автономия как ресурс** и стимул для профессионального роста и «жизни» в компании.
- 5. Культура быстрых изменений:** готовность меняться быстро, легко, привнося новое и замещая неактуальное.



# ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ



- “ **«Люди.** Общение с людьми вдохновляет».
- “ **«Наш руководитель.** Он как звезда. Есть колесо, а есть ось. Он — ось».
- “ **«Я человек коммуникабельный.** Я люблю людей изучать, смотреть, знакомиться с ними, что-то находить в них интересного, открываться с ними. Поэтому здесь **закрываются потребности мои по общению**, по взаимообмену. Это точно меня драйвит».
- “ **«Мне очень пространство** понравилось, мне очень было свободно в нем дышать, именно физическое пространство, как оформлено».
- “ **«Внутренний комфорт,** благополучие и **заниматься своим делом».**
- “ **«Меня вдохновляет ответственность:** когда какая-то ситуация, я ее активный участник, и от меня чего-то в этой ситуации зависит».
- “ **«Я прихожу всегда в ресурсном хорошем состоянии,** потому что я считаю, что это моя ответственность как-то **о себе заботиться».**
- “ **«Поход в бассейн, гимнастика, природа, - я очень люблю ходить, птичек слушать.** Просто вот посидеть с чашкой чая в тишине, потому что стимулов много идет, нужно какую-то тишину, и чуть-чуть нужно **посидеть в тишине».**
- “ **«Мне кажется, это такое радостное, энергичное место,** что туда как-то хочется прям прибежать и потом сказать, что да, а я работаю здесь».



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков

# ОБНАРУЖЕНЫ СОРНЯКИ: ВЫРОСЛО САМО, И НЕ ПОМОГАЕТ УРОЖАЮ

## ТАБУИРОВАННОСТЬ КОНФЛИКТОВ

— сотрудники считают конфликты и конкуренцию некомфортными, стараются их избегать.

**Риск:** нет готовности к открытой внутренней и внешней конкуренции, что может приводить к низкой инновационной активности персонала и риску потенциального застоя.

## ПАРАДОКС АВТОНОМНОСТИ

— свобода действий при дефиците инструкций и необходимой информации (правил, системы, регламентов, актуальных вводных), приводящая к неминуемой корректирующей обратной связи об ошибках.

**Риск:** может приводить к снижению инициативы, выгоранию активных и вовлечённых сотрудников.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

«ВАЖНА, Но ЕЕ НЕДОСТАТОЧНО» — обратной связи много, но она чаще носит корректирующий характер, в то время как в системе есть запрос на поддерживающую обратную связь (принятие и признание заслуг и результатов).

**Риск:** при невозможности присвоить личный вклад у сотрудников может падать профессиональная самооценка и возрастать риск текучести кадров.





## СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Модель развития живых систем (Грейвз, Бек, Кован)

- **Структурирование без упрощения:** антропологи обычно избегают моделей, которые сводят культурное разнообразие к жестким схемам. Однако Спиральная динамика, не отрицает уникальность культур, а предлагает ещё одну рамку для анализа.
- **Мы не используем модель для диагностики культуры,** но, среди прочего, смотрим и через её призму, чтобы всесторонне поразмышлять о возможных гипотезах.
- **Прогнозирование и разрешение противоречий:** понимание взаимосвязей между ценностями позволяет антропологам не просто фиксировать напряжения, но и предлагать решения, учитывающие системные эволюционные принципы.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

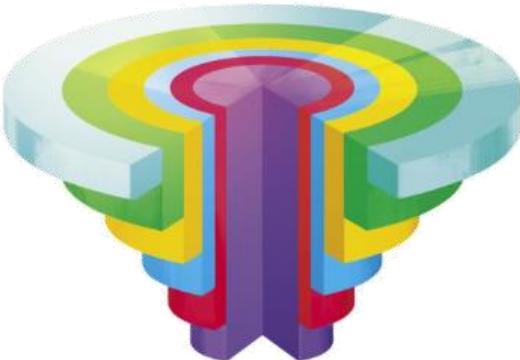
КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков

# СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

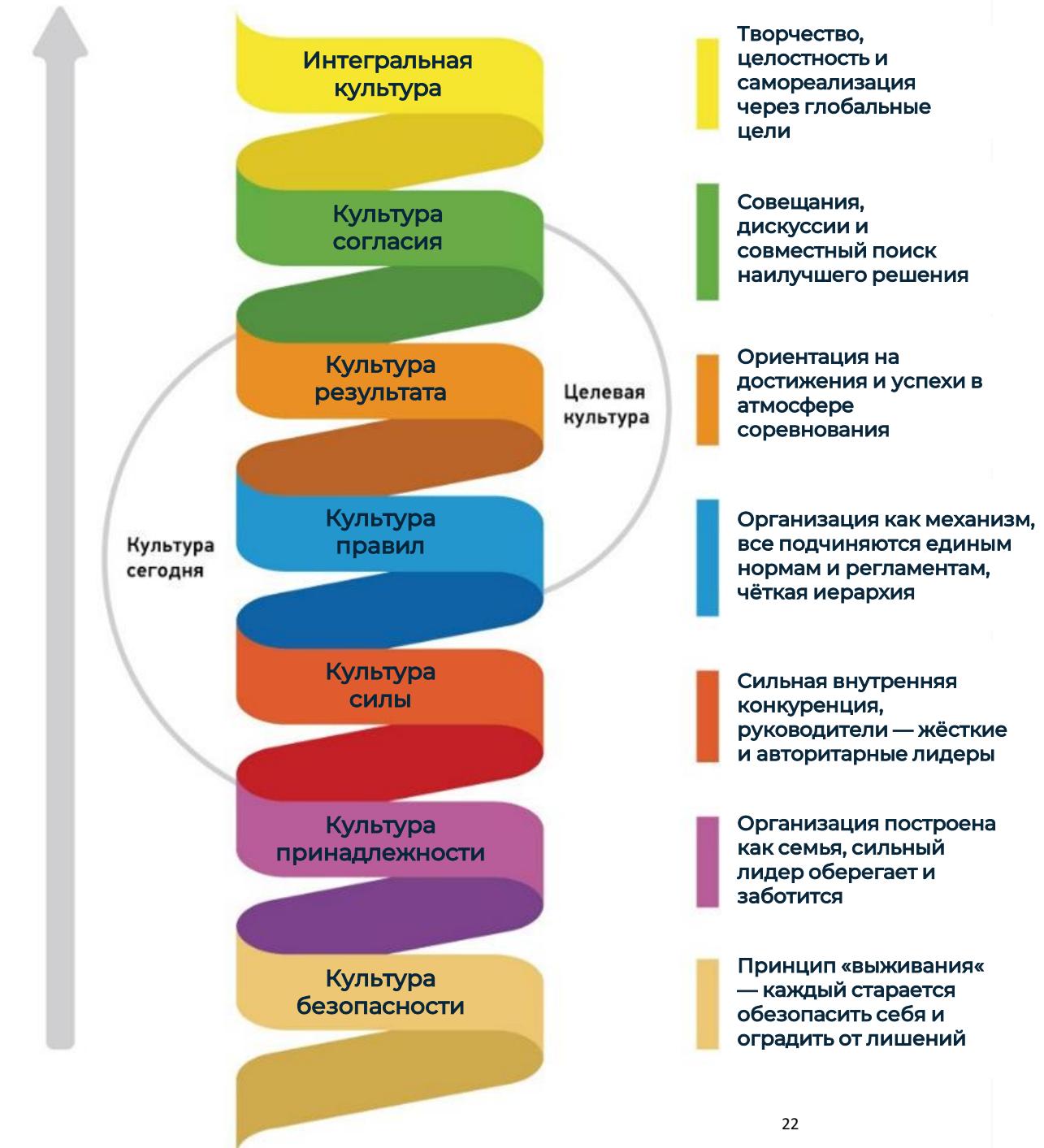
Человек **действует согласно условиям жизни**, которые его окружают, и решает лежащие перед ним задачи. Это формирует его систему ценностей, помогая делать выбор в пользу важного сейчас.

**Условия жизни со временем преображаются**, вынуждая человека вновь **адаптироваться к изменившейся реальности**.

Происходит **последовательное возрастание сложности**: проблемы становятся масштабнее, а коммуникации включают все больше слоёв, которые нужно учитывать.



В этом развитии предыдущий опыт и **ценности не умирают, а интегрируются**, становясь фундаментом для будущих изменений.



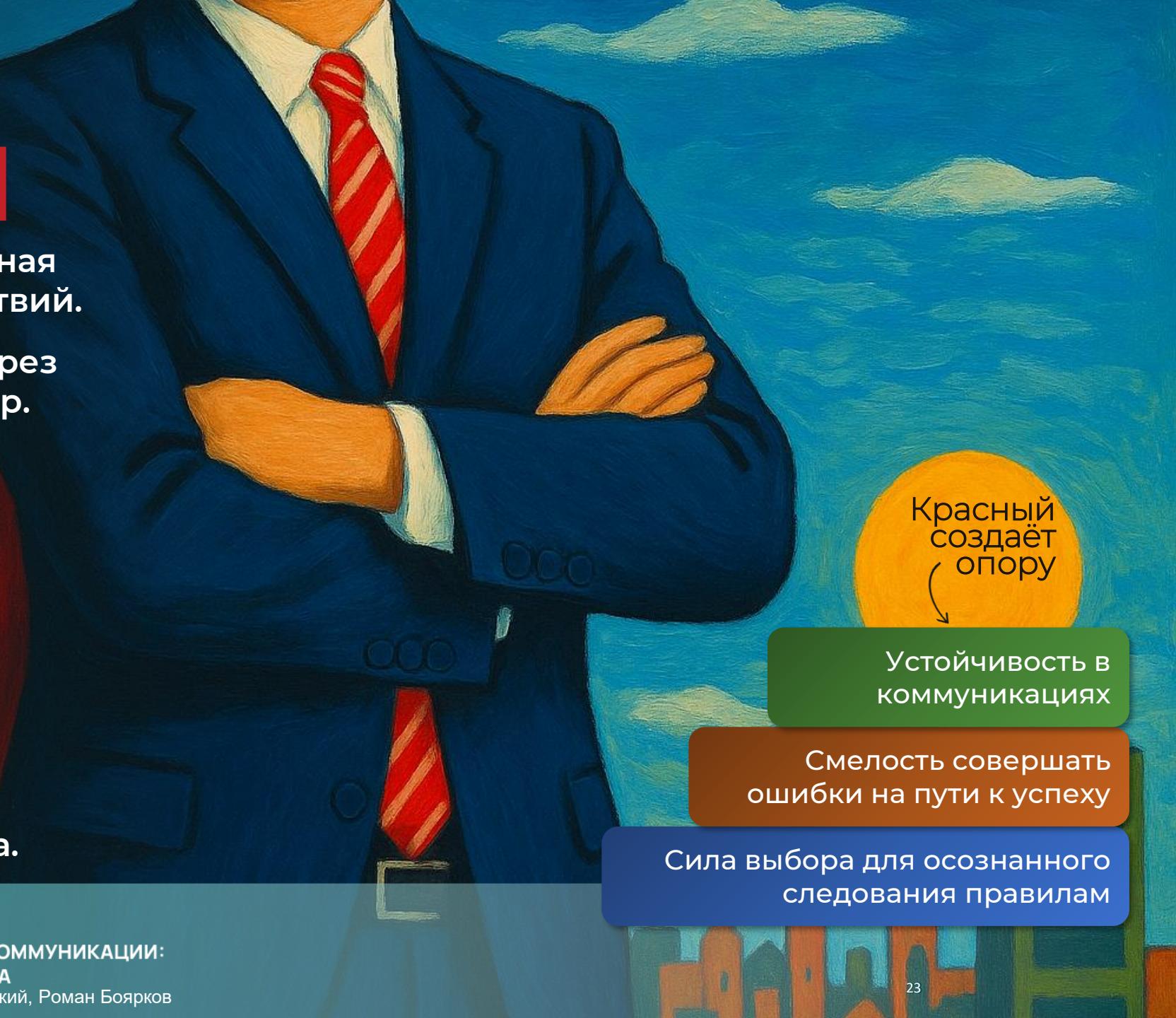
# СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ КРАСНЫЙ

- Любовь к жизни, энергия и личная сила для преодоления препятствий.
- Амбициозность и лидерство через вдохновляющий личный пример.
- Ассертивность, готовность отстаивать личные границы и персональные интересы.
- Решительность в действиях: пробовать новое, сражаться с преградами, разрушать застой.
- Смелость брать на себя ответственность за инновации.
- Юмор — оружие против стресса.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков



# СИЛА СИБИРИ

## культурный референс

- Сибирь, с её экстремальным климатом, неосвоенными территориями, исторически требовала от людей решительности, силы воли и способности преодолевать препятствия.
- Сибирь ассоциируется с образами казаков-первоходцев, исследователей и купцов-промышленников, чьи действия носили авантюрный, но стратегически важный характер.
- Города исторически развивались вокруг крупных проектов, где требовались авторитарные лидеры и быстрое принятие решений.
- Сибиряки часто сталкиваются с природными вызовами (заморозки, пожары, наводнения), когда требуется оперативная реакция, инициатива «снизу» и сильное лидерство, чтобы справиться с бедой.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

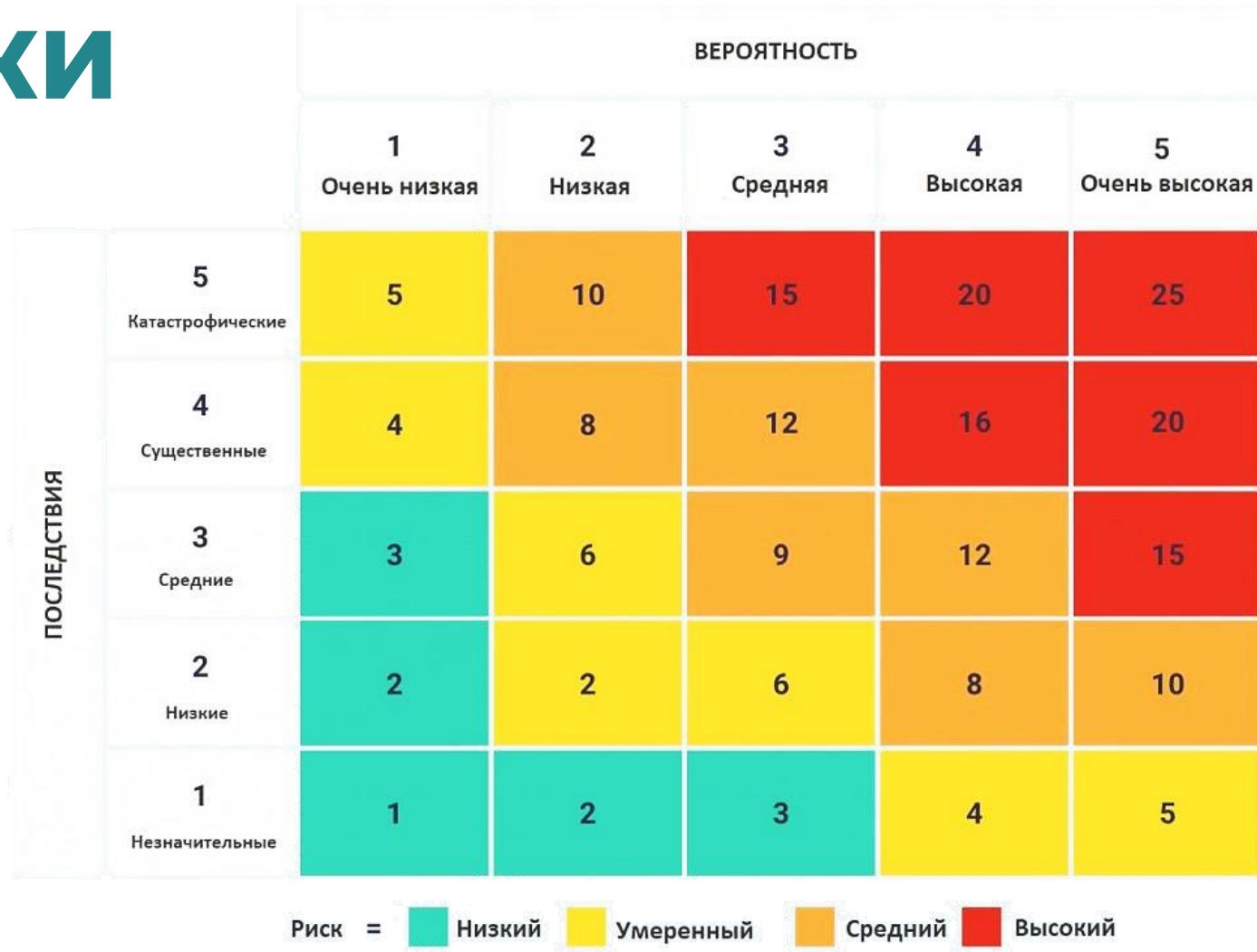
КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков

# ОЦЕНИЛИ РИСКИ

## ТАБУИРОВАННОСТЬ КОНФЛИКТОВ

— сотрудники считают конфликты и конкуренцию некомфортными и стараются их избегать.

Риск: нет готовности к открытой внутренней и внешней конкуренции, что может приводить к низкой инновационной активности персонала и риску потенциального застоя.



# ВЕСЕННЯЯ УБОРКА САДА

## ЧТО ПРОИСХОДИТ ПОСЛЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1

Разработать план изменений элементов организационной культуры, минимизирующих влияние выявленных рисков. Запустить и сопровождать вирусные изменения для закрепления новых культурных практик.

2

Разработать новые практики работы с обратной связью и управления организационным временем для повышения баланса между вовлечённостью и эффективностью.

3

Провести повторное антропологическое исследование через 6-12 месяцев, чтобы отследить динамику культурных изменений.





# КОНФЛИКТЫ И РАЗОБЩЁННОСТЬ

## ИСТОРИЯ О РУКОВОДИТЕЛЯХ И ИХ ПОТЕНЦИАЛЕ

**ЗАПРОС:** найти и понять причины конфликтов, стихийно возникающих внутри команды руководителей и снизить уровень разобщенности и защиты границ своих подразделений.

**ОБНАРУЖИЛИ:** во время проведения глубинных и биографических интервью с членами управленческой команды было выявлено, что роли в команде не полностью используют имеющийся потенциал и профессиональные компетенции большинства участников, в связи с чем происходит регулярное «посягательство» на профессиональную территорию коллег.



# АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ УХОД ЗА САДОМ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ



## ЧТО ПРЕДЛОЖИЛИ И СДЕЛАЛИ

Собрали расширенный портрет потенциала команды, предложили поискать механизмы применения имеющихся профессиональных компетенций и личных качеств управленцев.



## КАКОЙ УРОЖАЙ СОБРАЛИ В КОМПАНИИ

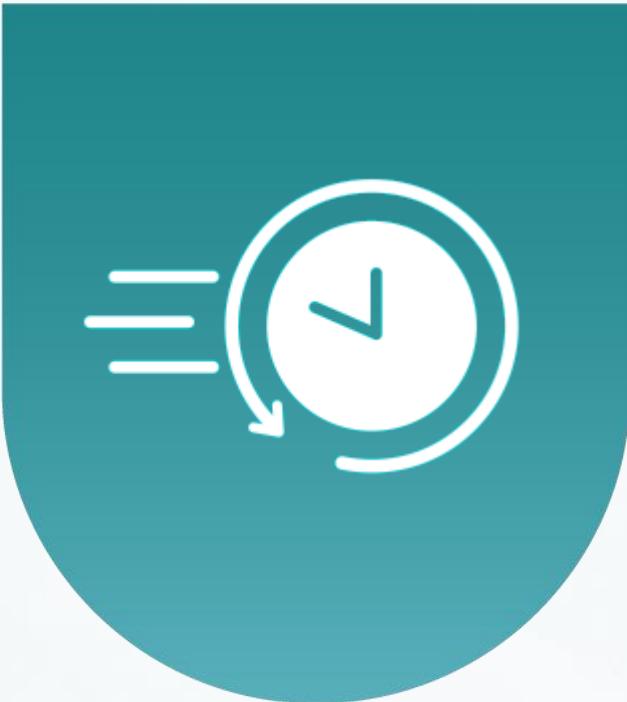
Пересмотрели и изменили функционал нескольких руководителей, несвойственные задачи перераспределили, взяли дополнительные задачи рабочие и неформальные.

Например, функцию онбординга забрал на себя сотрудник с психологическим образованием, прямые обязанности которого были связаны в большей степени подготовкой отчетности, а организаций командных выездов занялся руководитель, чье хобби организация умных путешествий, и т.д.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков



## ЗАСТРАЛИ В НАСТОЯЩЕМ ИСТОРИЯ ОБ УДИВИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЯХ СО ВРЕМЕНЕМ

**ЗАПРОС:** разобраться, почему подразделения в разных регионах при одинаково высокой компетенции руководителей приносят разные плоды эффективности.

**ОБНАРУЖИЛИ:** удивительным открытием стали общие необычные культурные особенности компании, которые проявились в обоих подразделениях. Несмотря на почти 30-летнюю историю, практически никто в компании не рассказывал о её прошлом, успехах и достижениях. И одновременно большинство сотрудников компании от линейного персонала до руководителей также неопределённо говорили о будущем, предстоящих планах и мотивирующих целях.



# АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ УХОД ЗА САДОМ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ



## ЧТО ПРЕДЛОЖИЛИ И СДЕЛАЛИ

Собрали историю компании с момента её основания, разделили на ключевые периоды и сняли несколько фильмов о важных вехах развития — все сотрудники получили возможность «укорениться» и «заземлиться», почувствовать спокойствие и важную опору.



## КАКОЙ УРОЖАЙ СОБРАЛИ В КОМПАНИИ

История компании стала инструментом не только внутренних, но и внешних коммуникаций. Теперь клиентам стало проще делать выбор на конкурентном рынке, зная, что за плечами компании насыщенное прошлое и репутация надёжного долгосрочного партнёра.

Горизонт планирования расширился, стало очевидным, что игры в «бирюзовые» практики самоорганизации создали разрыв между эволюционной целью и регулярными ритуалами планирования. Компания задумалась о трансформации своих ценностей и миссии.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОММУНИКАЦИИ:  
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА  
Елизавета Пистер, Игорь Вознесенский, Роман Боярков



# **ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ РАЗБИВАТЬ САДЫ: ЛУЧШИЙ ИЗ НИХ — ПОРУЧИТЬ ЭТО ДЕЛО САДОВНИКУ**

Карел Чапек «Год садовода»



Подробнее  
о продукте





## Елизавета Пистер

Эксперт кафедры  
«Корпоративная культура  
и антропология»

Академии социальных технологий.

Корпоративный антрополог, кандидат  
экономических наук, процесс-  
ориентированный психолог, фасилитатор,  
эксперт по работе с глубинными  
конфликтами в организациях.

[elizavetapister.ru](http://elizavetapister.ru)  
[ast-academy.ru/experts/elizaveta\\_pister](http://ast-academy.ru/experts/elizaveta_pister)  
[pisterelizaveta@yandex.ru](mailto:pisterelizaveta@yandex.ru)  
+7 (913) 553-59-59



## Игорь Вознесенский

Эксперт кафедры  
«Корпоративная культура  
и антропология»

Академии социальных технологий.

Корпоративный антрополог, консультант по  
интегральному развитию лидеров и команд,  
фасилитатор, эксперт по темпоральному  
интеллекту и отношениям со временем в  
организациях.

[ИгорьВознесенский.РФ](#)  
[ast-academy.ru/experts/igor\\_voznesenskiy](http://ast-academy.ru/experts/igor_voznesenskiy)  
[igor@voznesenskiy.info](mailto:igor@voznesenskiy.info)  
+7 (910) 405-16-13



## Роман Боярков

Эксперт кафедры  
«Фасилитация и модерация»  
Академии социальных технологий.

Корпоративный антрополог, кандидат  
политических наук, фасилитатор, коуч-  
консультант по развитию лидерских и  
командных компетенций  
(HOGAN ASSESSMENT).

[ast-academy.ru/experts/roman\\_boarkov](http://ast-academy.ru/experts/roman_boarkov)  
[romanboyarkov@gmail.com](mailto:romanboyarkov@gmail.com)  
+7 (911) 967-55-70

