



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Скрытые слои масштабирования: почему «копи-паст» не работает

Маргарита Пасюнина, АнтропоПрактика



Маргарита Пасюнина

Социальный и бизнес антрополог, HR-эксперт, фасилитатор, архитектор образовательных программ и систем, сооснователь компании “АнтропоПрактика”

” *Я верю, что **не существует одного универсального инструмента**, подходящего для всех людей, команд, компаний и ситуаций. Я предпочитаю комбинировать различные подходы и методы, создавая собственный "мультитул", который постоянно пополняется новыми опциями.*

*Мне нравится решать нетиповые задачи и находить **то самое решение, которое принесет результат**. Каждый проект — это новая возможность исследовать неизведанные территории и открыть что-то значимое и ценное.*





Какой опыт
масштабирования
бизнеса или отдельных
процессов у вас?



был позитивный опыт



был опыт... так себе



только предстоит, хочу подготовиться



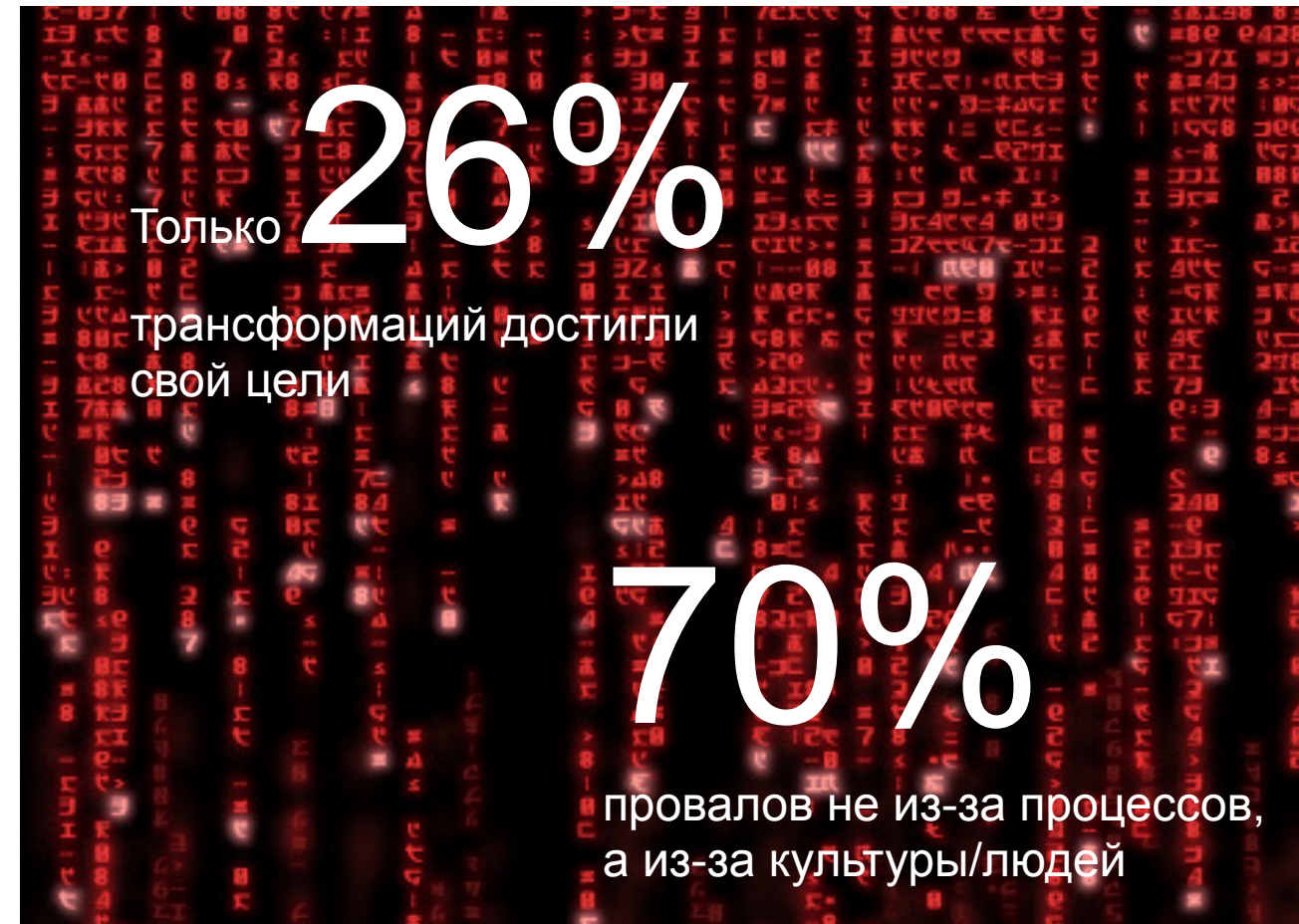
Что говорят исследования?



McKinsey

Анализ 2738 программ трансформации в компаниях по всему миру (все отрасли).

Главная причина большинства провалов —
игнорирование человеческого фактора





BCG

Анализ 1600+ компаний по связи между культурой, стратегией и операционной эффективностью

Культура прямо влияет на
эффективность

На **30%**

выше прибыль

В **2** раза

Выше вовлеченность

В **4** раза

Выше устойчивость к кризисам



HarvardBusinessReview

Сравнение 50+ компаний (от стартапов до корпораций)
- географическое расширение внутри страны

Адаптация под контекст — кратно
повышает результативность

В **2,3**
раза выше ROI

На **40%**
быстрее выход на
точку безубыточности



ВШЭ

Изучали с чем сталкиваются федеральные компании, запуская филиалы в регионах:

- разное восприятием иерархии,
- разная скорость принятия решений,
- разная степень влияния личных связей в B2B секторе
- и тп

Игнорирование контекста —
потеря времени

6-12
месяцев

задержка выхода на продуктивность



Что из этого следует?

Треугольник эффективности



Контекст - среда, в которой живет ваша эффективность

Обычная
ДНК



ДНК
итальянца



ДНК
грузина



ДНК
татарина



ДНК
соседа



lme/qazufuq

Внешняя

Страна
Город
Регион
Район

Внутренняя

Компания
Филиал
Отдел
Команда





Кейсы

Дружный Юг и конкретная Сибирь

Дистрибуция. Региональные различия в продажах

Казалось: у продаж единый сценарий

На самом деле: каждый регион играет по своим правилам

Изменили: адаптировали тренинги на местный «язык» взаимодействия

Быстро — не значит эффективно

Ритейл. Когда KPI убивает лояльность

Казалось: быстрое обслуживание = довольные клиенты

На самом деле: местные привычки имеют значение

Изменили: заменили «гонку на кассе» на ...

Придирки или защита?

Девелопмент. Когда история управляет регламентами

Казалось: в Перми вредные чиновники

На самом деле: город помнит

Изменили: перешли от конфронтации к сочувствию

Стандарты против хозяев

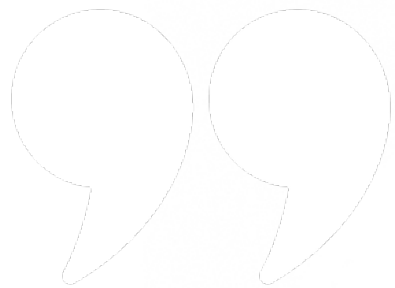
Производство. Когда система убивает мотивацию

Казалось: СОПы = порядок, эффективность, экономия

На самом деле: предложение не совпало с ожиданиями

Изменили: остановили внедрение, чтобы сделать осознанный выбор

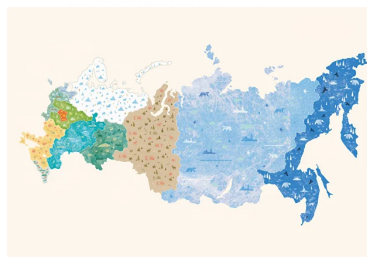




Мы часто теряем эффективность не из-за плохих процессов или глупых или безответственных людей. А потому что не провели почву перед посевом.

Возможные маршруты

1



Используйте готовые исследования

- ВШЭ/Сколково/КиберЛенинка
- Сбер/Газпром
- Этнографические исследования

Экспресс-анализ перед выходом в регион

2



Заказывайте целевое

- Этнографы/антропологи
- Бизнес-антропологи
- Социологи

Внутренний или узко-локальный контекст

3



Настройте руководителям антропо-оптику

- Компетенция «понимание социального контекста»

Системная работа с контекстом



Бонус

**Мини-практика для развития компетенции
«понимание социального контекста»**

Кажется, что люди действуют свободно и осознано. Но стоит понаблюдать чуть внимательнее, и оказывается, что много из того, что мы делаем, происходит автоматически. Повторяющиеся действия, привычные жесты, маршруты и способы взаимодействия - как будто по заранее написанному сценарию.

Предлагаю вам понаблюдать и постараться обнаружить те самые «шаблоны действий»

Контуры

Поле:

Место, где люди регулярно оказываются в одинаковых условиях и взаимодействуют с пространством похожим образом:
совещания, общий обед, час-пик в метро, фитнес-клуб, очередь за кофе, поликлиника

Предмет исследования:

Повторяющиеся автоматические действия

Метод:

Наблюдение

Ориентиры

1. Понаблюдайте за поведением людей и обратите внимание на действия, которые повторяются у разных людей. Это может быть жест, способ занять место, тип приветствия, манера держаться в очереди, порядок выбора еды и маршрута движения и т.п.
2. Зафиксируйте контекст вокруг этого действия: кто его совершает, в какой момент времени, в какой части пространства, в какой ситуации, что это действие провоцирует.

АнтропоФокус

Важно замечать не просто действия людей, а именно автоматические движения, которые повторяются у разных людей в одинаковых ситуациях. Они позволяют понять как люди взаимодействуют с пространством неосознанно.

Антропологу также интересно то, как организация самого пространства (его планировка, освещение, расположение объектов, цвет, звук и тп) влияют на скорость, поведение, настроение, решения людей

Зачем уметь видеть повторяющиеся действия?

Ценность

Через повторяющиеся действия можно:

- раскрыть скрытые культурные коды и пространственные стратегии, которые формируют поведение без слов и указаний
- увидеть спонтанные ритуалы — те действия, которые никто не придумал официально, но все делают одинаково
- заметить проявления локальных, профессиональных или социальных привычек, через которые люди узнают друг друга

Ценность

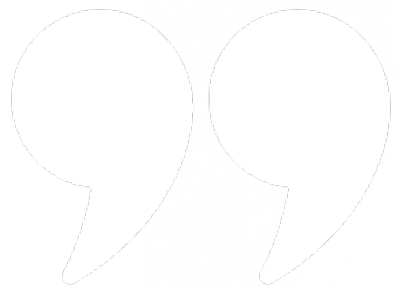
Через повторяющиеся действия можно:

- понять, как пространство становится участником, направляющим поведение (например, как в магазине выстраиваются маршруты так, чтобы покупатель прошёл через весь зал, а не только к нужному ему отделу. Или как в офисе определённое расположение столов влияет на частоту общения между сотрудниками)

Польза

Изучая, как люди взаимодействуют с пространством, мы учимся видеть не только поведение, но и его скрытые причины - ту невидимую структуру, которая организует наш опыт, решения и эмоции. Это позволяет:

- Быстрее адаптироваться в новом окружении (понять, как себя вести, не задавая лишних вопросов)
- Действовать осознанно, даже когда пространство подталкивает к автоматическому поведению
- Оптимизировать процессы. Например, повысить скорость обслуживания или снизить уровень стресса в местах массового посещения



Эффективное масштабирование — это не про копирование. А про **осознанное перенесение смысла в новую среду.**



Спасибо за внимание!
Ваши вопросы



Маргарита Пасюнина



ast-academy.ru