



# Корпоративное племя


## Чему антрополог может научить топ-менеджера

Даниэль Браун, Итске Крамер

Лучшая бизнес-книга Нидерландов 2016 года

 альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

 Тренинг-Бутик

**Итске Крамер  
Даниэль Браун**

**Корпоративное племя.  
Чему антрополог может  
научить топ-менеджера**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29824904](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29824904)  
Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера / Даниэль Браун, Итске Крамер: Альпина Паблишер;  
Москва; 2018  
ISBN 978-5-9614-5186-3*

**Аннотация**

«Однажды... а именно так на протяжении веков начинаются „истории у костра“, рассказываемые нашими предками... Однажды на стратегической сессии (которую вел один из авторов предисловия) в крупной финансовой организации глава компании задал вопрос: „Почему они, ключевые менеджеры предприятия, не проявляют инициативу, не высказывают своего мнения? Мы стоим на пороге очень важных преобразований, они могли бы заработать и статус, и деньги, если бы спроектировали, а тем более возглавили эти изменения“.

Этот руководитель имел ясное представление о будущем организации и путях его достижения. Он был зрелым управленцем с хорошим бизнес-образованием, и делал он все «на отлично», можете не сомневаться! Да и сам он – элегантный мужчина в великолепном костюме и дорогой рубашке, застегнутой на все пуговицы, – являл собой пример дисциплины, точности и организованности...»

# Содержание

Предисловие	9
Введение	16
Корпоративная антропология	18
Корпоративное племя	23
Традиция повествования	29
План путешествия	31
Часть I	34
Глава 1	36
Как люди формируют культуру?	37
Почувствовать культуру: три подхода	40
Две истории о культуре	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Даниэль Браун,  
Итске Крамер  
Корпоративное племя.  
Чему антрополог может  
научить топ-менеджера**



# Корпоративное племя

## Чему антрополог может научить топ-менеджера

Даниэль Браун, Итске Крамер

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2018

Редактор *А. Петров*

Главный редактор *С. Турко*

Переводчик *И. Окунькова*

Корректор *Н. Витько*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Использована иллюстрация из фотобанка *shutterstock.com*

© Vakmedianet, Deventer, Danielle Braun, Jitske Kramer,  
2015

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Пабlishер», 2018

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок*

до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

\* \* \*



# Предисловие

Однажды... а именно так на протяжении веков начинаются «истории у костра», рассказываемые нашими предками... Однажды на стратегической сессии (которую вел один из авторов предисловия) в крупной финансовой организации глава компании задал вопрос: «Почему они, ключевые менеджеры предприятия, не проявляют инициативу, не высказывают своего мнения? Мы стоим на пороге очень важных преобразований, они могли бы заработать и статус, и деньги, если бы спроектировали, а тем более возглавили эти изменения».

Этот руководитель имел ясное представление о будущем организации и путях его достижения. Он был зрелым управленцем с хорошим бизнес-образованием, и делал он все «на отлично», можете не сомневаться! Да и сам он – элегантный мужчина в великолепном костюме и дорогой рубашке, застегнутой на все пуговицы, – являл собой пример дисциплины, точности и организованности.

Так в чем же дело?

Да, уважаемый читатель, дело в культуре. В усвоенных группой людей неформальных, но общепринятых нормах поведения, поддерживаемых и защищаемых ими.

Иногда мы говорим еще проще: культура – это то, как принято здесь. Вести себя. Относиться к времени и простран-

ству. Друг к другу.

В описываемом нами случае – дело в годах формирования культуры исполнения. Топ-менеджеры компании, несмотря на свой формальный статус, оставались исполнителями, готовыми ловить каждое слово первого лица. Но не брать ответственность за стратегические направления, не занимать позицию «хозяина процесса», не «включать» творчество и инициативу.

Мы – партнеры компании «Тренинг-Бутик», которая вот уже 10 лет занимается корпоративной культурой, исследованиями и трансформацией культуры российских компаний.

За это время мы успели многократно убедиться в справедливости того, что никакие стратегии, организационные изменения, бизнес-процессы не внедряются с должной результативностью и эффективностью, если в процессе изменений не учитывается культура организации. Дело идет лучше, если культура не только учитывается, но и становится реальной основой разрабатываемых управленческих решений. И еще лучше, если менеджеры (и консультанты) понимают, что у разных групп и сообществ на предприятии могут быть разные – и конфликтующие, и взаимодополняющие – культуры.

Помогая нашим клиентам понимать и развивать свою корпоративную культуру, мы коллекционировали (и продолжаем это делать) инструменты исследования, описания и измерения культур коллективов и сообществ. Так мы встретились с корпоративной антропологией.

Один из продуктов этой встречи – книга, которую вы держите в руках.

Работа голландских специалистов – авторов книги – сегодня представляется нам наиболее системным описанием новой дисциплины (в пользу этого свидетельствует и признание «Корпоративного племени» бизнес-книгой 2016 года) и отличным «введением в тему».

Корпоративная антропология, по сути, является проекцией культурной антропологии в мир организаций. С использованием всего богатства инструментов, десятилетиями используемых антропологами всего мира. На благо племен корпоративных.

Эта книга следует логике параллелей культурной антропологии и антропологии корпоративной: на каждую тему или задачу авторы приводят пример из классических этнографических экспедиций и тут же разбирают кейс из бизнес-практики современной организации.

Корпоративный антрополог начинает свою деятельность с тщательного феноменологического исследования офисных и цеховых пространств, сложившихся привычек, особенностей текстов, корпоративных легенд и историй о лучших (или наоборот) временах. Предметом его внимания становятся символический капитал и утопии. Из реальных проектов мы хорошо знаем, что внимание к деталям может очень многое сказать о культуре, сложившейся в организации. Стертая кнопка закрывания дверей лифта расскажет

вам об особенном отношении к скорости и динамичности, устоявшееся утреннее приветствие «ну, какие проблемы?» в начале работы сфокусирует «оптику» на острое восприятие ошибок и недочетов, а килограммовые пачки бумаг, приносимые на совещания, намекают на желание застраховаться от любых претензий.

«Застегнутость на все пуговицы», затянутые воротнички рубашек менеджеров из примера, с которого мы начали предисловие, – стали фокусом нашего внимания. И рекомендация консультанта руководителю «позвольте им расстегнуть воротнички» – физически и метафорически – стала отправной точкой для трансформации культуры и в итоге привела к росту инициативности и вовлеченности. Так люди формируют культуру, а культура формирует людей.

Потенциал корпоративной антропологии в этом умении «видеть невидимое», исследовать привычное. Руководители и директора по персоналу при помощи корпоративно-антропологических исследований смогут обнаружить барьеры внедрения управленческих решений – а могут в привычном поведении найти и дополнительные ресурсы и возможности для тактических и стратегических шагов и прорывов. Как пишет Брайан Мойеран, основатель и первый редактор *Journal of Business Anthropology*: «Мы помогаем увидеть неожиданное в привычном и привычное в неожиданном».

Книга Браун и Крамер наполнена не только красивыми примерами, но и практичными систематизациями. Она ин-

струментальна. А у авторов книги помимо богатого опыта полевых исследований – обширная практика проведения организационной трансформации.

При более чем столетнем опыте культурно-антропологических исследований только в этом столетии корпоративные антропологи-исследователи поставили вопрос о возможности практического применения антропологического подхода к управлению организационными изменениями. Дискуссия о методической целостности таких решений еще продолжается, но авторы «Корпоративного племени» дают положительный ответ. В основе их метода разработки антропологических практик – модель «Пять тотемов».

Тотем как квинтэссенция культурных особенностей племени хорошо известен классической антропологии. Авторы показывают, какие разные могут возникать задачи по управлению корпоративной культурой и организацией в целом – и как тотем (концепция и инструменты) позволяет решить такие задачи.

В своей практике мы видели российскую организацию, в которой руководитель обозначил переход к новому уровню амбиций и интенсивности, выставив в приемной факел олимпийского огня (организация имела непосредственное отношение к проведению Игр 2014 года); знаем и другую, где переход на мировые стандарты качества и дистрибуцию на всех континентах поддержала установка в фойе произведения известного во всем мире художника. Иногда тотемом

корпоративной культуры становится не столь явный объект, а например, ежемесячный план продаж. И даже застегнутая верхняя пуговица, как мы теперь понимаем, тоже может быть тотемом.

Естественно, выявление (или конструирование) тотема – это лишь начало пути. Любой из пяти способов работы с тотемами сопровождается у авторов книги насыщенной и удобно структурированной программой конкретных рекомендованных действий. Бери и делай – если именно этот тип тотема органичен корпоративной культуре.

Знакомство с книгой Браун и Крамер – это увлекательное путешествие. В нем проявляется искрящаяся добрыми открытиями и уважением к разнообразию людей и культур романтика истинной антропологии. Наиболее частая фраза в книге – «давайте отправимся...» – создает особый флер увлекательного, «вкусного» чтения – насыщенного и интеллектуальным удовольствием, и желанием применять реальные методы для решения конкретных задач.

Давайте и мы с вами «расстегнем верхнюю пуговицу» и отправимся в захватывающее путешествие в мир корпоративной антропологии.

Чтобы управлять не только приказами, диаграммами и протоколами совещаний, но быть органичным культуре своего корпоративного племени и на одной из стоянок у корпоративного костра с видом бывшего путешественника поделиться своей историей: «однажды...»

**В путь!**

*Марк Кукушкин, Владимир Данкин,  
«Тренинг-Бутик»*

# **Введение**

## **Путешествие по «Корпоративному племени»**

Об организационной культуре написано много. Эту тему обсуждали, о ней спорили, ей давали определения и меняли их. «Корпоративное племя», несомненно, еще одна книга на данную тему. Но не только. Эта книга – еще и исследование человеческой культуры.

«Корпоративное племя» начинается с утверждения, что проблемы, с которыми мы сталкиваемся в организациях, являются одновременно и новыми, и древними; они уникальны и вместе с тем универсальны для человеческого опыта. Взгляните на культуру разных народов мира. Предводители кочевых племен сотни лет управляли сетевыми организациями, где ни у кого не было фиксированного рабочего места. Бесчисленные племена по всему земному шару придумывали, как им осуществить успешные слияния. В Мали люди выяснили, что давать и получать обратную связь проще с помощью юмора. А вождь одного бразильского племени переключается между управлением непрерывностью бизнеса и преобразованиями. По правде говоря, наша человеческая природа подсказывает нам, как решить эти вечные проблемы; мы просто забыли, как справляться с ними в условиях офи-



сов и переговорных.

Как же нам оживить эти знания? Сосредоточившись на людях.

# Корпоративная антропология

Наши коллеги и клиенты часто спрашивают, как нам удастся так быстро уяснить, что происходит в глубине организаций. Как мы так быстро осваиваемся на новом месте? Как нам удастся склонить на свою сторону администрацию? Секрет заключается в том, что мы антропологи. А антропологи традиционно изучают людей и их культуру.

Тех, кто строит гипотезы о других культурах, глядя на них издали, часто называют «кабинетными антропологами». Но в начале двадцатого века «настоящие» антропологи покинули свои дома, библиотеки и кабинеты, чтобы подолгу жить среди аборигенов в деревнях и общинах по всему миру. Таким образом ученые надеются изнутри узнать местные привычки и обычаи, лучше понять, каким аборигены видят мир, и более глубоко разобраться в том, как они выражают свое видение с помощью символов, поведения и ритуалов. С 1990-х годов методы, заимствованные из классической культурной антропологии, все чаще применяют к группам людей, живущим ближе к нам. Сегодня антропологические концепции применяются ко всему что угодно от маркетинга и дизайна до медицины и развлечений. В основе популярного телешоу «Последний герой» (Survivor) лежит антропология, хотя и в несколько упрощенном виде, а сериал «Шеф инкогнито» (Undercover Boss) представляет собой не что иное, как

антропологическую экспедицию генерального директора по изучению собственного племени. В прекрасной книге Саймона Синека «Лидеры едят последними»<sup>1</sup> лидерство в сфере бизнеса рассматривается с точки зрения антропологии, а писатель и журналист Малкольм Гладуэлл опирается на антропологию, социологию и психологию в своих лучших книгах, таких как «Переломный момент»<sup>2</sup>. Неудивительно, что газета *Irish Independent* присвоила антропологии второе место в списке пятидесяти профессий будущего.

Наша книга представляет собой результат применения культурной антропологии к менеджменту и консалтингу. Сравнительно новую профессиональную сферу, в которой мы работаем, называют по-разному: организационная антропология, бизнес-антропология и корпоративная антропология. Мы предпочитаем называть себя корпоративными антропологами, это название кажется нам самым благозвучным.

Наш суммарный опыт работы в корпорациях составляет сорок лет, за это время мы поработали коучами руководителей высшего звена, тренерами в области лидерства и коммуникаций и консультантами по процессам преобразований в коммерческих и некоммерческих организациях. Даниэль берет на себя роль лидера в области стратегического менедж-

---

<sup>1</sup> Синека С. Лидеры едят последними. – М.: Эксмо, 2015.

<sup>2</sup> Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

мента, а Итске накопила обширный опыт работы с международными организациями и командами. Обе мы начинали с культурной антропологии.

В 2013 году мы учредили Академию культуры, цель которой – способствовать применению антропологических методов в управлении бизнесом. Мы стараемся понять, как люди формируют различные культуры и как культуры формируют людей; наша цель – снабдить организации и лидеров инструментами, необходимыми для создания сильной культуры, устойчивой к разнообразию и готовой к переменам. В 2018 году Итске Крамер создала собственную отдельную компанию HumanDimensions. (Подробнее см. [www.cultureacademy.nl](http://www.cultureacademy.nl) и [www.humandimensions.com](http://www.humandimensions.com).) В этой книге мы делимся знаниями в надежде, что вы сможете воспользоваться ими на благо собственной организации или организации вашего клиента.

В детстве мне было очень любопытно, почему люди делают что-либо именно так, а не иначе. Позже меня удивляло и раздражало, что люди относятся враждебно к тем, кто делает что-либо по-своему. Я решила изучать антропологию, чтобы понимать различные культуры и их динамику. Я проводила этнографическое исследование, живя в маленькой деревушке в Ботсване, а позже путешествовала по Уганде с театральными труппами и изучала «театр

для развития»<sup>3</sup>. Оказалось, что местные инструменты обучения, такие как барабаны и танец, оказываются весьма эффективны, когда нужно донести до жителей деревень сложную информацию о приватизации.

Вернувшись в Нидерланды, я начала работать как корпоративный тренер и консультант. Честно говоря, я испытала большой культурный шок, чем оказавшись в африканской деревне. Однако вскоре отдельные ритуалы и обычаи корпоративного племени очаровали меня. С конца девяностых годов я работаю с командами и лидерами как голландских, так и международных организаций, помогая во всем, что связано с принятием решений, лидерством, культурным разнообразием, межкультурными коммуникациями и всесторонним сотрудничеством.

*Итске Крамер*

В восемнадцать лет я с энтузиазмом занялась изучением антропологии. Родители разделяли мой энтузиазм, но немного беспокоились, как их дочь будет зарабатывать на жизнь, изучая ритуалы и истории диких племен. Я выбрала одно из самых сложных направлений антропологии: политически-религиозное. Я изучала одержимость духами в Африке и архаичные ритуалы в Азии (и ненадолго ради интереса отвлеклась

---

<sup>3</sup> Социальная программа, призванная повысить грамотность населения и изменить в лучшую сторону уклад его жизни с помощью театральных представлений. Действует в развивающихся странах Африки, Азии и Латинской Америки. – *Прим. ред.*

на изучение управления конфликтами в женском монастыре). Через три года передо мной открылись новые возможности: корпоративная антропология.

Я была заинтригована. Я решила применить знания, полученные во время изучения древних духов и магических ритуалов, к системам планирования и контроля, инструментам управления персоналом и преобразованиями. В течение года я ездила вместе с полицейскими в патрульной машине, собирая материал для докторской диссертации об организационной культуре и рисках управления в правоохранительных органах. Затем я работала организационным консультантом в полиции и крупной консалтинговой фирме. И, наконец, я почувствовала, что готова перейти с второстепенных ролей к роли лидера, и начала заниматься стратегическим менеджментом в сфере работы с беженцами и в государственных организациях. Более двадцати лет я помогала организациям и лидерам решать проблемы столкновения культур.

*Даниэль Браун, доктор философии*

# Корпоративное племя

Организации состоят из групп людей. Получается, что если мы хотим влиять на эти группы, менять их и управлять ими, то должны понимать, как они действуют. В антропологии группа взаимосвязанных семей, кланов или подгрупп, каждая с собственным вождем, ритуалами и правилами, называется племенем. Наиболее важным связующим элементом племени является культура: общий язык, религия, верования и обычаи. Работая корпоративными антропологами, мы рассматриваем организацию как племя. Таким образом мы можем лучше понять сложные символы, истории, привычки и неписанные правила, составляющие ее культуру.

## Племя

В антропологии племенем называют группу людей с общим языком, обычаями и верованиями. Она состоит из разных семей и родственников и может также включать людей, не связанных родственными узами. В корпоративной антропологии нам нравится использовать тот же термин «племя». В конце концов, в организациях люди остаются людьми – социальными животными, которые собираются в группы со своими историями, символами, привычками и системами иерархии. Когда мы смотрим на «корпоративное

племя» с точки зрения антропологии, то можем лучше понять организационную культуру и взаимоотношения внутри нее. Благодаря этому мы помогаем людям понять друг друга и используем наши знания, чтобы преодолеть самые насущные проблемы в бизнесе и в мире.

Корпоративная антропология демонстрирует внутреннюю, скрытую динамику организации. Она показывает разницу между формальной организационной структурой и неформальными авторитетами. Она позволяет выявить и проанализировать шаблоны поведения, ритуалы, отношения и важные истории в 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. Такой подход незаменим, если вы хотите достичь устойчивых культурных изменений.

Где есть организационная культура, там есть и культурные изменения. Поищите в Google термин «организационные преобразования». Количество результатов (свыше 6,5 млн на момент написания книги) указывает на огромный интерес к данной теме. Почему? Потому что в процессе перехода и преобразований в организации все что угодно может пойти не так, а это приводит к отрицательным последствиям, в том числе разочарованию и напрасной трате финансовых ресурсов. 70 процентов культурных преобразований заканчи-



ваются неудачей. Из этого можно сделать вывод, что организационной структуре, а также культуре в целом свойственна непоколебимость и неизменность. Или же вывод может быть другим: лидеры и менеджеры организаций заблуждаются в том, что касается понимания культуры и осуществления культурных преобразований. Мы считаем именно так. Если раз за разом стратегия не срабатывает, нужно взглянуть на основные допущения и базовые принципы, которыми мы руководствуемся. Мы уверены, что культура постоянно меняется, что культурные преобразования – это совершенно естественное социальное явление и что сопротивление переменам неизбежно.

Эта книга предназначена для лидеров, менеджеров, консультантов, тренеров, коучей и всех, кто профессионально интересуется организациями и людьми, которые в них трудятся. Вероятно, у вас есть образование в одной из организационных дисциплин или вы изучили корпоративный мир изнутри, работая в нем. Вы знакомы со всеми популярными теориями и моделями управления и знаете, чем они хороши. Вы лично убедились, что реальность культурных преобразований бывает более интересной, обескураживающей и сложной, чем кажется из книг. Но вы продолжаете работать над этими преобразованиями... поскольку знаете, что они возможны.

Корпоративные антропологи берут за точку отсчета взаимоотношения между различными мирами. Между миром

менеджмента и миром низшего звена всегда существует напряжение. Как и между миром клиента и миром организации, миром тренингов и миром повседневной работы. С изменениями напряжение возникает и между миром планирования и фактической организацией. Планируемая организация существует на бумаге, зафиксирована в ключевых показателях эффективности, цифрах, стратегиях, программных заявлениях и видении. Фактическая организация проявляется в историях, эмоциях и отношениях.

Корпоративные антропологи изучают языки каждого из этих миров и служат для них переводчиками. В то же время мы ищем параллели между мирами, в которых работаем, и различными культурами. А когда находим, то придумываем, как применить модели организации и преобразований, используемые в племенных обществах по всему миру, к нашим собственным корпоративным племенам. 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. Глядя на разобщенную команду управления, вы задаетесь вопросом, как в ней структурирована система родственных связей; кто кому помогает, кто кого прикрывает, кто кого раньше продвигал.

Одна из тем, которую изучает любой антрополог на первом курсе, – это обряд посвящения. Обряды посвящения –

это трансформационные ритуалы, существующие во многих культурах, они часто символизируют превращение девочки или мальчика во взрослого. Они очень разнообразны и могут казаться странными посторонним. Но часто они обладают такой силой, что люди действительно меняются, и возврат к старому поведению после ритуала становится невозможен. Обряды посвящения способны дать ответ на трудный вопрос, как вмешаться в организационную культуру, чтобы внедрить в нее устойчивые изменения. Надо признаться, что облегчить процесс преобразований внутри групп не так просто, но, вооружившись древней мудростью, межкультурными моделями и антропологическими знаниями и навыками, вы можете сделать этот процесс интересным и вдохновляющим.

Приходилось ли вам думать о своей организации как о корпоративном племени? Попробуйте.

- В компании происходит слияние? Тогда вам полезно знать о механизмах принятия и отчуждения и племенных войнах.
- Вы находитесь в процессе реорганизации? Информация об обрядах посвящения подскажет вам, как справиться с ощущением незащищенности, связанным с переменами.
- Вводите скользящий график и другие новые формы работы? Поучитесь у кочевников.
- Боретесь с разобщенной корпоративной культурой? Подумайте о том, как общие собрания у костра способствовали

развитию жизнестойкости и обновлению.

- Бойтесь, что культурные изменения невозможны в вашей организации? Не унывайте. Культуры постоянно меняются, и каждое поколение действует по-своему.

# Традиция повествования

Наша книга – не методическое пособие с планами и списками действий. Она носит скорее повествовательный, образный, исследовательский и разъяснительный характер. Мы коснемся как магической, так и практической стороны дела. «Корпоративное племя» должно кардинально изменить ваше мышление.

«Антропология требует открытости, с которой нужно смотреть, слушать и записывать в изумлении и потрясении то, о чем вы никогда бы не догадались».

*Маргарет Мид*

Если вы получили образование в другой области, вам, вероятно, будет не хватать здесь статистического анализа и гипотез. Культурная антропология традиционно опирается на истории. Антропологические исследования туземных культур обеспечивают богатый запас историй о том, как люди по всему миру находят ответы на универсальные вопросы жизни – связанные с изменениями, лидерством, формированием сообщества, бартером, рождением и смертью. В «Корпоративном племени» мы через эти вопросы познакомим вас с народами, живущими в дальних странах. Рассказанные нами истории могут удивить или даже изумить вас. Но они дадут подсказки и инструменты для управления, лидерства и преобразований в сфере организационных культур.

Истории имеют важное значение с момента зарождения культурной антропологии. Они же являются и одной из методологических ловушек. Поскольку люди любят слушать истории, поскольку истории помогают нам понять и иногда изменить реальность, велик соблазн приукрасить их. Как и другие области науки, культурная антропология сталкивается с мошенничеством исследователей, рассказы которых получаются слишком складными. В этой книге мы расскажем вам истории разных культур и организаций. Некоторые взяты из наших собственных исследований и консалтинговой работы или позаимствованы у коллег. Вам встретятся и истории, основанные на классических исследованиях, проведенных известными антропологами. У некоторых историй есть четкий источник, другие передаются устно от поколения к поколению антропологами или самими людьми. Становится ли история более захватывающей со временем? Кто знает. Используемые нами источники перечислены в конце книги.

# План путешествия

В повседневной работе мы опираемся на уроки культурной антропологии и бесценную мудрость, полученную от людей по всему миру. В этой книге мы делимся знаниями, накопленными за годы работы, в надежде, что они помогут вам по-новому взглянуть на вашу организационную культуру и лучше подготовиться к успешному осуществлению культурных изменений.

Мы разделили книгу на три части. В первой части, «Культура создает порядок из хаоса», рассматривается, как антропологи понимают концепцию «культуры», как исследуют разные культуры и как корпоративные антропологи применяют эти знания и навыки в проектах, связанных с культурными преобразованиями в организациях. Это важная часть книги, знакомящая со взглядами антропологов и языком, которым они пользуются, говоря об (организационной) культуре и преобразованиях.

Вторая часть озаглавлена «В отношениях так бывает». Скрытые отношения в организации, как и в племени, лучше всего раскрываются через истории, кейсы и аналогии. Во второй части вы найдете истории, демонстрирующие, как можно выявить, прочитать и изменить динамику взаимоотношений внутри группы. Мы поговорим о пространстве между людьми, где формируется культура.

Третья и заключительная часть носит название «Культурные преобразования. Создание и трансформация тотема». В ней рассказывается, как различать различные типы культурных преобразований, предлагается пять моделей культурных преобразований, собранных по всему миру, и объясняется, как выбрать подходящий тип вмешательства в организации, на которую или в которой вы работаете. В конце вы найдете контрольный список путешественника, чья миссия – преобразования.

Возможно, вы заметили, что в этой книге нет главы 13. Почему? Не потому, что мы считаем число 13 несчастливым, а потому, что так считают многие отели (где нет комнаты № 13), авиакомпании (в самолетах у которых нет 13-го ряда), владельцы зданий (где нет 13-го этажа) и компания Microsoft (у которой нет версии 13 Microsoft Office). Вот и мы предпочитаем не рисковать...

Конечно, вы можете сесть и прочитать эту книгу с главы 1 по главу 14. Если вас интересует, в чем ценность корпоративной антропологии для восприятия организации, или если вы пользуетесь этой книгой в целях обучения, первая часть очень важна. Она дает основы. Если же вам нужно вдохновение, мы не рекомендуем читать книгу от корки до корки. Лучше положите ее на стол, пролистайте, найдите актуальную для себя тему и поищите похожие истории и параллели в вашей организации. Надеемся, что наши истории вдохновят вас, что вы найдете свои способы использовать то, о чем про-



читали, в окружающем вас культурном и организационном контексте и что вы будете время от времени смотреть на ситуацию глазами корпоративного антрополога, столкнувшись с крупной реорганизацией, вмешательством в дела команды или дискуссией с клиентом или коллегой. Чтобы создать сильное племя. Устойчивое к культурному разнообразию и готовое к переменам.

Читайте «Корпоративное племя» с удовольствием. Хорошего пути.

*Итске Крамер и Даниэль Браун*

# Часть I

## Культура создает порядок из хаоса

Когда на организацию смотрит психолог, он обращает внимание на мотивы, поведение и убеждения отдельных людей, работающих в ней. Когда на ту же организацию смотрит экономист, он видит поток денежных средств; тем временем администратор может сосредоточиться на рабочих процессах. Когда на организацию смотрим мы, корпоративные антропологи, мы видим группы людей, связанных общей культурой. Можно было бы сказать, что мы работаем с «пространствами» или «невидимыми линиями» между людьми, то есть предположениями, убеждениями, правилами и нормами, которые они разделяют, которые заставляют группу действовать как коллектив и гарантируют, что каждый член группы знает намерения коллектива и как ему вести себя в нем.

Пространство между людьми заполнено невидимыми нитями, которые делают группу не просто суммой индивидуумов. Сравните их с тарелкой спагетти: если попытаться вытащить одну, вы вытащите целый моток. Так и с культурой.

Возможно, у вас возник вопрос: как увидеть это пространство или невидимые линии? Пространство ведь пустое, так? А невидимое означает, что его не видно, правильно? Может

быть, вы думаете: если культура невидима, как с ней работать? Как влиять на нее или менять ее? Если она невидима, то как определить, есть ли она вообще? Здесь в игру вступает корпоративная антропология. В этой части мы покажем вам, как найти и описать культуру. И как подойти к вопросу изменений в культуре с точки зрения антропологии.

# **Глава 1**

## **Где найти «организационную культуру». Люди формируют культуры, и культуры формируют людей**

*Культура находится в пространстве между людьми.*

Несомненно, такое явление, как культура, существует. Как вы чувствуете невидимую силу притяжения, так и постоянно ощущаете культуру. О ней вы вспоминаете каждый раз, выходя из самолета. Потому что таможенники в Малайзии кажутся более свирепыми, чем в Orlando International. Потому что в Индии «нет» не означает «нет», а «да» не означает «да». Потому что мексиканская манера речи отличается от английской. Потому что никогда не знаешь, какие магазины открыты во время сиесты в Испании. Потому что ваш японский коллега кланяется, приветствуя вас. Потому что марокканский ребенок целует вам руку.

Теперь подумайте о своей работе. Если вы, директор, заходите в комнату и наступает тишина; если предложение перенести столовую в другое место вызывает волнение; если коллеги не общаются с вами; если вам как единственной

женщине на встрече возражают, когда вы пытаетесь высказать свое мнение; если спустя три года после слияния по-прежнему до сих пор употребляется выражение «другая организация»; если медики утверждают, что медицине грозит опасность из-за новой системы финансирования; если полицейский предпочитает получить выговор, но не обсуждать своих коллег с начальником... вы столкнулись с проявлениями культуры.

## **Как люди формируют культуру?**

Культура формирует людей. Но и люди формируют культуру. Культура не бывает врожденной, она создается. С ее помощью люди создают порядок из хаоса. С помощью культуры мы вместе находим ответы на экзистенциальные вопросы, берем под контроль время и власть, строим любовные отношения, справляемся с дефицитом и потерями, структурируем свою жизнь и приходим к совместно установленным социальным нормам. Мы не рождаемся с культурой; мы рождаемся в культуре и создаем ее вместе с окружающими нас людьми.

С детства нас учат, как мы должны выглядеть, вести себя и воспринимать мир. Некоторые из этих уроков мы получаем неявно. Однако большинство культурных ценностей и установок настолько закрепились в человеческом сознании, что передаются от поколения к поколению бессознательно

или ненамеренно. Например, вы знаете, что по крайней мере в странах Запада мы по-разному реагируем на маленьких детей в зависимости от их пола? Исследования показывают, что взрослые издают разные приветственные звуки при виде мальчиков и девочек, а еще берут на руки мальчиков немного более решительно. С самого раннего детства мы получаем культурный урок, как быть мальчиком или девочкой. Задумайтесь: мы чаще говорим мальчику, что он сильный, а девочке – что она красивая. Мы передаем культуру через язык, жесты, ритуалы, символы, истории, образцы для подражания, вводные инструктажи и обряды посвящения. Культура настолько глубоко укореняется в образе мыслей любой группы людей, что им трудно думать за рамками своего культурного шаблона.

В организациях все то же самое. Люди создают культуру организации вместе, и элементы этой культуры передают новичкам. Если Мэри уходит из отдела и на ее место приходит Лоренс, от него ожидают, что после некоторой неразберихи он примет как должное корпоративные нормы поведения, приспособится к новому коллективу и все будет, как раньше. Поменялся член команды, но не культура.

Но тот факт, что культуре можно научиться, предполагает, что ее можно изменить. Изменения в культуре – это, по сути, модификация существующих отношений, поведения и понимания смысла слов. Вернемся к нашему примеру: вполне вероятно, что Лоренс, хотя на его мысли и поведение и

повлияет существующая культура, принесет в группу новые идеи, изменит расстановку сил в свою пользу, и в результате изменится сама культура. Люди формируют культуру, и культура формирует людей.

Дело в том, что культура постоянно меняется, иногда едва заметно, иногда радикально. Она меняется с появлением новых людей, в ответ на технологические инновации и события во внешнем мире, вслед за духом времени. Но большинство культурных изменений происходит так же, как приобщение к культуре, – безо всякого плана или даже без нашего желания. Гораздо труднее менять культуру активно и намеренно, в конкретном направлении. В конце концов, как сознательно повлиять на бессознательный процесс? Как привлечь на свою сторону людей, если вы хотите, чтобы они действовали по-новому? Как переключить сотрудников на достижение будущих целей, если они привыкли к старым методам работы?

Некоторые лидеры и менеджеры избегают спланированных культурных преобразований, потому что знают, насколько это трудно; они предвидят провал. И тогда они концентрируют усилия на вещах вроде операционной деятельности и плановых показателей. А те, кто все-таки пытается изменить культуру, часто жалуются на сопротивление членов корпоративного племени. Проблема с сопротивлением заключается в том, что оно оставляет культуру в пограничном состоянии, и племени угрожает возврат к хаосу.

Однако сопротивление изменениям можно преодолеть или хотя бы уменьшить. Во-первых, нужно понять, что такое культура, как она работает и откуда берется. Нужно найти способ почувствовать неосознанное, увидеть невидимое. Необходимо признать: чаще всего сопротивление изменениям возникает не потому, что людям не нравится новое, а потому что они не хотят потерять то, что ценят в существующей культуре. Сопротивление является выражением других, часто ценных, мнений. Подобное восприятие пространства между людьми дает возможности для успешной трансформации культуры.

Антропологов волнует «сила промежуточного пространства». Корпоративный антрополог смотрит, как различные игроки и отделы организации обустривают и осмысливают свою реальность, как люди формируют культуру и как культура формирует людей. Заглянув в пространство между людьми, вы получаете возможность успешно трансформировать культуру.

## **Почувствовать культуру: три подхода**

Как понять организационную культуру? С помощью языка. Нам нужен язык, который структурирует то, как мы видим пространство между людьми, помогает нам описать увиденное и, в конце концов, интерпретировать его смысл. Такой язык предлагают нам разнообразные теории и методы.



Их можно упрощенно разделить на три основных подхода.

## **Типологии**

Для описания организаций используется связный набор характеристик, названия которых часто бывают символическими, метафорическими или связанными с определенной цветовой гаммой. Возможно, вы слышали о личностных и организационных тестах вроде Management Drives и Spiral Dynamics, где каждому полученному результату соответствует определенный цвет. Люди, пользовавшиеся этими моделями, могут говорить что-то вроде «У меня много красного, и мне трудно справляться с твоей синей реакцией». Преимущество типологий состоит в том, что они сразу дают нам цельное ощущение, общую картину, благодаря чему культуру становится легче обсуждать. Однако такое упрощение является и недостатком. Типологии, подобно карикатуре, не учитывают подробностей и исключений, характерных для описываемой группы, не отвечают на вопрос, как культура сформировалась, в чем функциональность той или иной культурной модели, что делает ее устойчивой. Если быть невнимательным, работа с типологиями станет напоминать чтение гороскопов: в хорошо написанном гороскопе каждый найдет что-то правдоподобное о себе.

## Измерения

Этот подход основан на идее, что все культуры характеризуются одними и теми же параметрами, но их показатели различаются. С помощью таких инструментов, как опросники, исследователи измеряют выбранные аспекты организационной культуры по шкале, например, от 1 до 10. Фонс Тромпенаарс (Fons Trompennaars) и Герт Хофстеде (Geert Hofstede) предложили несколько измерений, важных в любой культуре, но имеющих разные показатели в разных культурах. Задумайтесь о таких измерениях, как индивидуализм и коллективизм, универсализм и партикуляризм, большая и малая дистанция до власти (степень, до которой нижестоящие члены общества ожидают и допускают неравномерность распределения власти). Преимущество такого подхода состоит в том, что он позволяет сравнивать различные аспекты культуры или развитие одного аспекта во времени. Таким образом, вы можете сделать вывод, что организация стала, например, менее нормативной и более прагматической за последние три года. Недостаток подхода с использованием измерений заключается в том, что, когда вы представляете в количественной форме качественные процессы поиска смысла, у вас создается ложное чувство контроля и управляемости. Вам кажется, что можно изменить лишь одно измерение культуры и оставить остальные нетронутыми. Ес-

ли быть невнимательным, вы рискуете получить фрагментированную картину культуры, хотя ее гораздо проще понять, рассматривая как связанное целое.

## **Обоснованная теория**

Вы берете на себя роль исследователя и погружаетесь как можно глубже в реальную рабочую среду организации, чтобы выяснить, как люди сами структурируют и осмысливают свой мир. Нельзя достичь этой цели, опираясь на заранее выдвинутую гипотезу или типологию; вы должны подойти к ситуации с совершенно открытым разумом и дать проявиться картине реальности. Вы начинаете с того, что наблюдаете, прислушиваетесь к ощущениям, испытываете все на себе и беседуете. Затем вы ищете закономерности в собранных данных и строите теорию, которую затем перепроверяете в реальных условиях. Вы постоянно совершенствуете теорию, возможно, при участии людей, которых исследуете. Преимущество этого подхода состоит в том, что он отбрасывает должное сложности и связности культуры. Недостатком можно назвать временные затраты, а также то, что надежность результата будет зависеть от навыков и личностных качеств исследователя.

В своей работе мы используем все три подхода. Первые два кажутся привлекательными благодаря простоте и возможности количественной оценки, о которой часто просят

клиенты. Иногда мы пользуемся типологиями и измерениями, чтобы начать диалог об организационной культуре и поставить диагноз. Однако часто эти модели ограничивают нас, и, полагаясь на заранее сделанные предположения, можно не разглядеть уникальный характер организации. Работая с организационной культурой, мы предпочитаем использовать обоснованную теорию.

Мы считаем, что обоснованная теория позволяет получить наибольшее представление о культуре в организации. Она дает возможность понять не только какова роль и значение отдельных аспектов культуры, объединяющих членов группы, но и как эти аспекты связываются в единое целое. И то и другое необходимо для понимания культуры и вместе обеспечивает прочное основание для вмешательства с целью преобразований. На следующих страницах вы узнаете, как обоснованная теория формирует нашу практику, а затем – о методе, который мы используем для структурирования наблюдений и который не требует ни шкалы, ни типологии.

## **Две истории о культуре**

Ниже вы найдете две истории, которые покажут вам, как глубоко укореняется культура, в чем она заключается, как создается, какова ее роль и что такое несоответствие культуры. Эти истории демонстрируют, как культуры формируют людей и как люди формируют культуры. Они показыва-

ют, что, изменив лишь один изолированный аспект или черту поведения группы, вы всегда вызываете эффект где-то в другом месте. Ведь культура является связанной системой смыслов.

## **Два процента брака**

Давайте отправимся...

...в Японию и Америку во времена, когда в офисах появились первые компьютеры, огромные ящики с функциональными клавишами и большими гибкими дисками. Во времена кайдзен, постепенного улучшения производственного процесса. Во времена, когда США и Европа с уважением и благоговением взирали на философию качества японских компаний. В те годы в Америке была компания, планировавшая производить компьютеры. Ее генеральный директор слышал, что компьютерные чипы очень хорошо и недорого делают в Японии. Он стал искать подходящую компанию... и нашел ее. Преодолев несколько межкультурных препятствий не без помощи совместно распитого саке, они заключили сделку. Американская компания разместила пробный заказ на 1000 чипов. Ее руководству показалось разумным оговорить два процента брака и установить срок поставки две недели. Контракт был составлен соответствующим образом, и за него подняли еще по стопке саке.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.