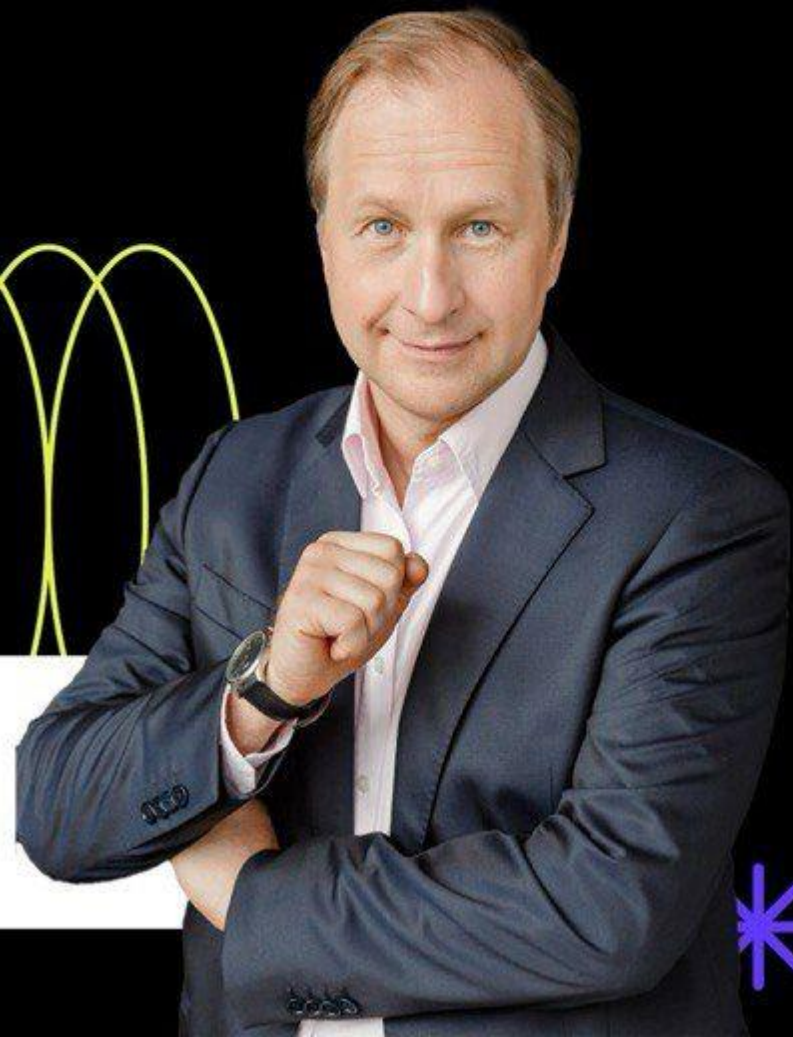


# АНТРОПОЛОГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ КАК ФОРМАТ РАБОТЫ С ТОП И HR КОМАНДАМИ



МАРК  
КУКУШКИН



\* КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИПИТАТОРОВ 2025



# **Антропологическая сессия как формат работы с топ-командами**

15 апреля 2025 года  
Москва

© Марк Кукушкин, Тренинг-Бутик  
Для конференции фасилитаторов

# Марк Кукушкин: представление

## КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

- тренер, консультант, коуч, ведущий сессий
- Основатель, акционер компаний:
- Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)
- Тренинг-Бутик (с 2004)
- Assessment Systems Russia (с 2014)
- Вице-президент Академии Социальных Технологий



## Автор проектов

- ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)
- ПиР: Практики Развития (с 2012)
- Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.
- Профессор Синергии, преподаватель в ВШЭ, СШЭ



- премии Trainings & HR EXPO
- Тренер Года
- Гуру в области развития и обучения персонала
- За вклад в развитие рынка
- Своя колея



# План выступления

- 01 Корпоративная антропология: краткое введение
- 02 Форматы антропологической сессии
- 03 Кейс Технониколь
- 04 Методы работы

Использованы материалы: Тренинг-Бутик, Технониколь, ШКАНТ;  
С,Баронене, Д.Браун, И.Вознесенского, И.Крамер, В.Шараповой

## Эпиграф (1)

Антропологические термины, такие как племя, магия, ритуалы, истории, тотемный столб, общий костер, вожди, деревенская площадь, иерархия, шаманизм и родство пробуждают в людях ассоциации, выходящие за рамки планирования и контроля, организационной структуры, управления рисками, сводных ведомостей и удачных стратегий преобразований.

*Д.Браун, И.Крамер*

## Эпиграф (2)

Вы смотрите,  
но не наблюдаете,  
а это большая разница.

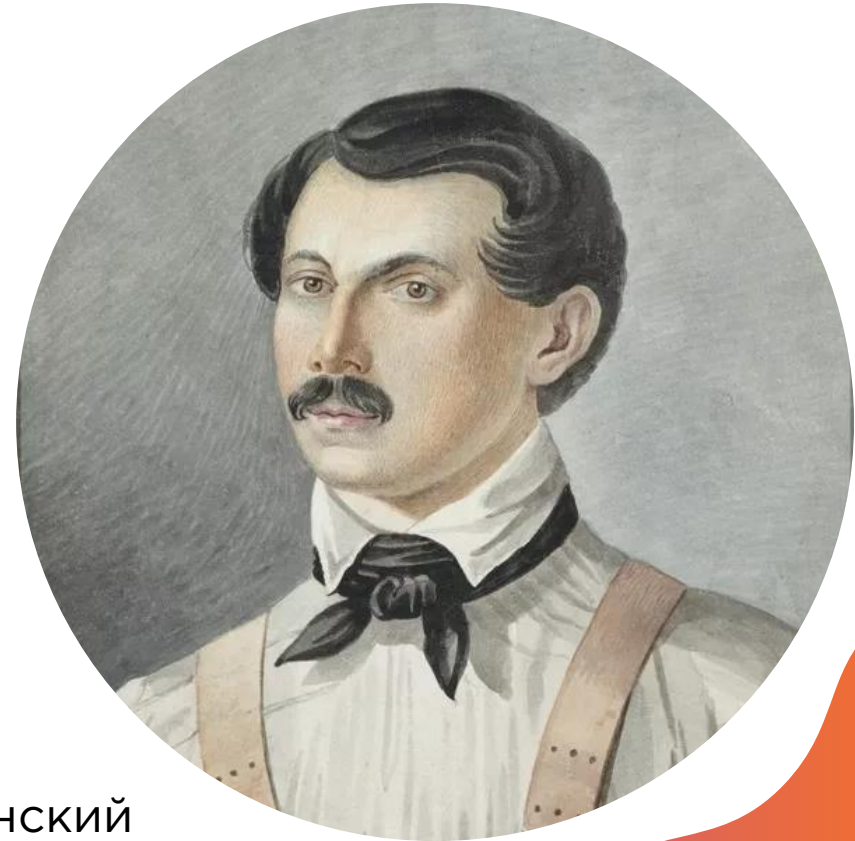


Артур Конан Дойл

## Эпиграф (3)

Ничто так не вредит наблюдениям, как заготовленное наперед понятие о вещах и людях: это сито для сортировки жемчужин пропускает только известной величины и круглоты перлы.

Александр Александрович Бестужев-Марлинский



# Антропология: наука о человеке и человечестве

## Фокусы исследования:

- **Биологическая / физическая**

Что значит быть человеком с биологической точки зрения

- **Культурная / социальная**

Человек в культуре и культура в человеке, сообщества и социальные институты (в т. ч. лингвистическая, психологическая, медицинская, городская, гендерная, политическая, экономическая, антропология бюрократии и т.д.)

- **Археологическая и историческая**

Человеческое поведение в прошлом

- **Этнография и этнология**

Народы и этносы, их состав, происхождение, культурные особенности



# Культурная антропология



Franz Boas (1858 - 1942)



Margaret Mead (1901- 1978)



Malinowski (1884 - 1942)



# Почему XIX век стал «восходом» антропологии?

## Великобритания

- 1836 Общество защиты аборигенов
- 1843 Этнологическое общество
- 1848 создан Королевский антропологический институт

## Россия

- Первая половина века всплеск этнографических экспедиций (Россия, Монголия, Китай, острова Тихого океана, Северная и Южная Америка)
- 1866 первая экспедиция Николая Миклухо-Маклая
- 1878 отдел антропологии в Русском Географическом Обществе

## Франция, Германия

- 1830–1847 завоевание французами Алжира
- 1839 «Парижское общество этнологии»
- 1869 «Общество антропологии, этнологии и доистории» в Германии
- 1877 Открытие этнографического музея в Париже

# Корпоративная антропология – о чем? Зачем сейчас?

- Культура – это то, что происходит «между людьми»
- Видеть «невидимое»
- «Делать знакомое – странным, а странное – знакомым»
  
- Корпоративная антропология – применение методов культурной антропологии к организации
- Видеть этот мир открытыми глазами
- Организации вокруг нас, мы все – часть организаций

«Предметом работы бизнес-антрополога является поведение в любой организации и вокруг нее, а также поведение потребителей продукции и услуг, предоставляемых организацией»

*Анна Т. Джордан*

## Антропологи: новые «поля»

«Раньше антропологи работали в отдаленных племенах, а теперь «hangs out in break rooms and boardrooms» («тусуется в комнатах отдыха и залах заседаний»), изучая культуру современных организаций.»

*Грег Урбан, американский антрополог*



## Время антропологии?

В последние годы бизнес начинает говорить **на языке «опыта» (experience)**: клиентского, сотрудничества.

Этот сдвиг требует более глубокого понимания людей, и здесь антропологические методы становятся золотым стандартом



# Корпоративный антрополог по версии нейросетей (1)



## Корпоративный антрополог по версии нейросетей (2)



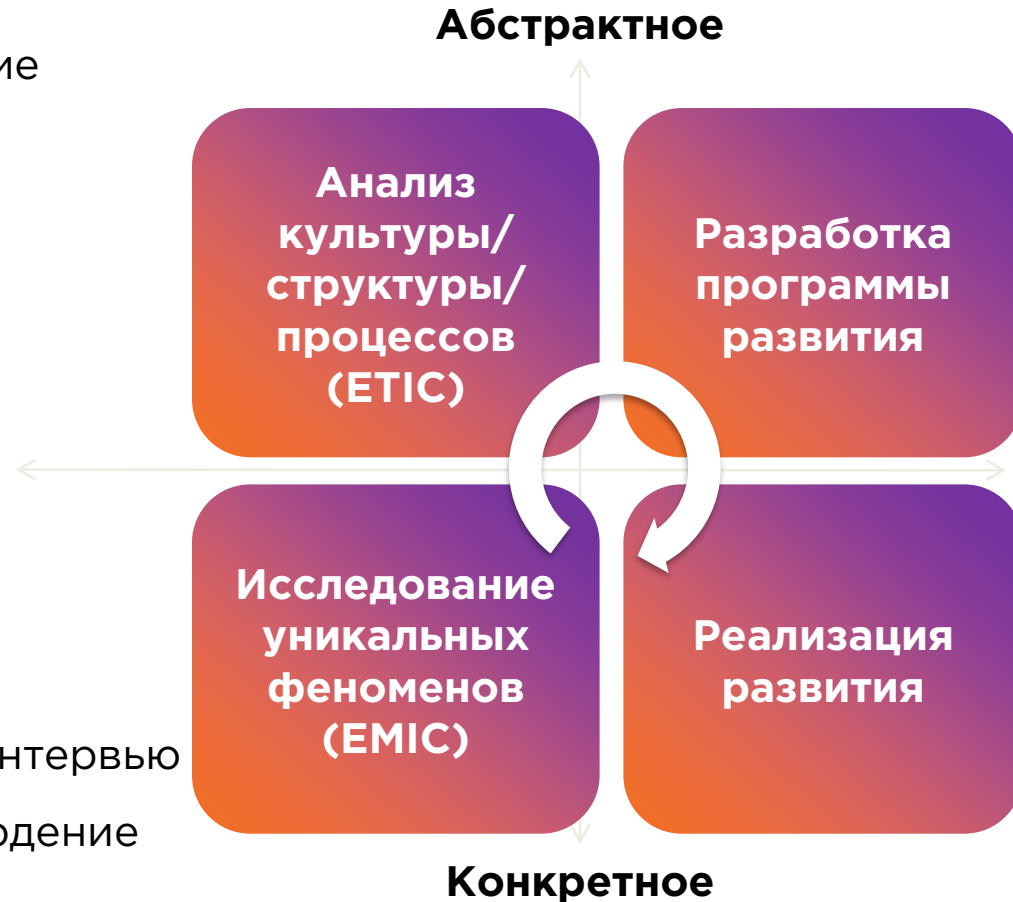


# Цикл Эмическое – Этическое и инструменты

- Анализ, объяснение
- Вопрос, стоящий за вопросом
- Рамки и контекст

**Прошлое,  
настоящее**

- Микро-истории
- Формальные и неформальные интервью
- Включенное наблюдение



- Разработка плана изменений
- Желаемое Будущее, видение
- Тип изменений (модель тотема)
- Рассказ об изменениях
- Желаемое поведение

**Будущее**

- Реализация изменений
- Распространение истории
- Костровые сессии
- Распространение поведения
- Необходимое вмешательство в зависимости от типа изменений (модели тотема)

Подход / Методология	Фокус	Сильные стороны	Слабые стороны	Когда выбирать?	Ключевой контраст с корпоративной антропологией
<b>Корпоративная антропология</b> (интервью, наблюдение, анализ артефактов...)	Изучение культурных паттернов, неформальных практик и ритуалов	Глубина, поиск скрытых напряжений и конфликтов	Субъективность, экспертозависимость, длительность исследований	Кризисы, слияния, трансформация корпоративной культуры	
<b>Классический управленческий консалтинг</b>	Формальные структуры (иерархия, регламенты) и процессы (бизнес-модели)	Чёткие структурированные решения. Ориентация на метрики. Быстрые рекомендации	Шаблонность моделей. Игнорирование культурного контекста. Поверхностный анализ	Стандартные задачи: оптимизация затрат, реструктуризация	Фокус на формальных структурах и процессах, а не на культурных и неформальных аспектах
<b>Социологические методы</b> (анкетирование, опросы, фокус-группы, SNA...)	Социальные взаимодействия и мнения	Широкий охват данных, объективность и статистическая значимость данных	Сложность локализации данных (обобщения), ограниченная глубина (общие тренды)	Маркетинговые исследования, оценка удовлетворённости клиентов/сотрудников	Использует количественные данные, а не качественный анализ культурных нюансов
<b>Организационная психология</b> (тесты, ассесмент, MBTI, DISC..)	Индивидуальные действия и навыки сотрудников	Повышение продуктивности и мотивации, улучшение навыков через обучение (ИПР)	Узкий фокус на отдельных сотрудниках, игнорирование системных проблем	Оптимизация HR-процессов: оценка персонала, адаптация новых сотрудников	Концентрируется на отдельных сотрудниках, а не на культурных паттернах и неформальных практиках
<b>Процессуальный подход</b> (Кливлендская Модель, Кейп Код Модель...)	Осознанность групповых процессов, межличностные отношения	Улучшение командной динамики, разрешение скрытых конфликтов, фокус на эмоциональной вовлечённости	Субъективность, сложность количественной оценки, зависимость от квалификации фасилитатора	Конфликты в коллективе, низкая вовлечённость	Исследует текущие процессы и эмоции, а не глубинные культурные причины
<b>Agile-трансформация</b> (гибкие процессы SCRUM, Kanban...)	Оптимизация рабочих процессов	Оптимизация рабочих процессов, адаптивность	Не решает глубинные культурные проблемы (например, сопротивление изменениям)	IT-проекты, стартапы, динамичные среды (высокая неопределенность)	Фокус на процессах, а не на культурных изменениях
<b>Эволюционный консалтинг</b> (Спиральная динамика)	Развитие организационных ценностей	Изучение стадий развития организации, долгосрочное прогнозирование	Субъективность оценки, сложность внедрения изменений (зависимость от внешней среды)	Для долгосрочных трансформаций	Акцент на общем представлении об эволюции ценностей, а не культурных практиках конкретной организации
<b>Интегральный консалтинг</b> (AQAL модель Уилбера...)	Синтез личностного роста и системных изменений (индивид → команда → организация)	Гибкость, баланс между индивидуальными и организационными целями, многоуровневый анализ	Высокие требования к квалификации коучей, длительность внедрения, риск поверхностной интеграции	Комплексные трансформации, требующие синхронизации развития сотрудников и процессов	Фокус на усилении связей между индивидуальными и коллективными аспектами, а не на конкретных деталях

# Антропологическая сессия: аудиторный формат (пример описания другого племени, RVI)

- 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?
  
- 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 компании?
- Как члены племени взаимодействуют с другими племенами?

# Прикладная культурная антропология организаций

## Формат экспедиции

### Формат «антропологической экспедиции»

#### Цели:

1. Исследование культурного кода организации
2. Освоение позиции антрополога-исследователя топ-менеджерами организации

#### Методы:

- интервью с сотрудниками и клиентами
- исследование рабочих пространств
- включенное наблюдение (совещания)
- совместная рефлексия исследователей и команды
- исследуемой организации



# Корпоративная антропология в ТС ТН: зачем?



01

Развитие КС (образ  
КС через  
десятилетия)

02

Поиск людей «со  
вкусом будущего»

03

Изменение культуры  
компании

# ТН: корпоративная экспедиция (кейс Екб)



В сессии были реализованы следующие линии / модули

- **линия КА тренинга** – первый и второй дни
- **линия работы с культурным кодом ТО и ОК** – первый и второй дни
- **линия интервью с сотрудниками** – первый день
- **линия интервью с клиентами** – второй день
- **линия работы с пространством офиса и завода** – первый и третий дни
- *линия участия в Форуме «Сила Сообществ»* - первый день
- *линия участия в «Игре на миллиард»* – второй день
- **линия рефлексивных кругов** – все три дня

# Результаты и эффекты экспедиций

- Рост качества интервью, проводимых членами топ-команды (феноменологичность, существенно меньшая оценочность)
- «Вкус» членов КС к диалогам с сотрудниками «на земле»
- Новое знание организации о самой себе
- Смелость участников говорить «в лицо» топ-команде не только приятные вещи
- Проращивание новой культуры, «очеловечивание» организации

# Пять типов отношений: антропологические фокусы (1) (Д.Браун, И.Крамер)

1. Отношения с другими в нашей собственной группе
2. Отношения с лидерами и властью
3. Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами
4. Отношения со временем, пространством и космосом
5. Отношения с отношениями



# Пять типов отношений: антропологические фокусы (2)

## **Отношения с другими в нашей собственной группе**

- Кто такие «наши люди»? Как стать «изгоем»? и т.п.

## **Отношения с лидерами и властью**

- Как мы воспринимаем лидеров? Каковы атрибуты власти? Как лидеры себя проявляют?

## **Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами**

- Кто они для нас? Как они воспринимаются? Как мы о них говорим? и т.п.

## **Отношения со временем, пространством и космосом:**

- Как воспринимается время и пр-во? Какие – особенные? Какие мифы и легенды живут в ТН? и т.п

## **Отношения с отношениями:**

- Корпоративные «табу», «можно» и «нельзя» и т.п.

# Отношения с другими в нашей группе

## что наблюдать?

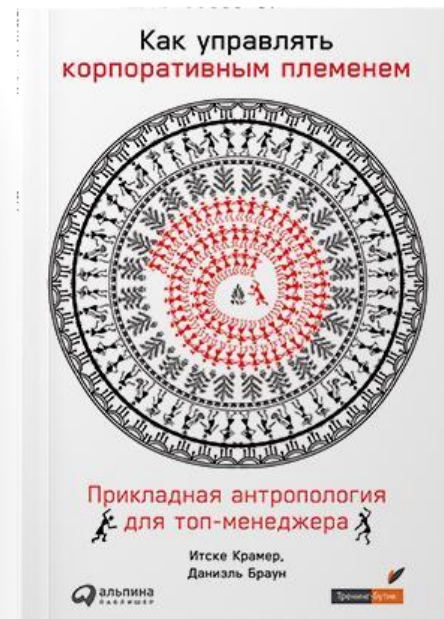
- Манифестация идентичности: кто такие мы? (общие фото, заявление о ценностях и т.д.)
- Формальные и неформальные достижения представленные в пространстве
- Прошлое, настоящее, будущее организации: как представлено, как люди об этом говорят?
- «Пища – одежда – жилище». Фольклор, мемы
- Знаки различных субкультур в организации, внутренние границы
- ...

# Отношения с другими в нашей группе: некоторые вопросы (блокнот антрополога)

- Как давно Вы работаете здесь? Как и когда почувствовали, что стали «своим»?
- По каким критериям в компании понимают, что человек «свой» и сможет влиться в коллектив?
- Сколько в среднем лет люди работают в компании (в подразделении)?
- С кем, как и почему в коллективе расстаются?
- Существуют ли в коллективе общие традиции отдела / группы, коллективные праздники? Какие?
- Как часто, где и по каким вопросам Вы встречаетесь (в своем коллективе)?
- Как принято давать обратную связь или задавать вопросы коллегам по «непростым рабочим моментам»?
- Продолжите фразу «Каждый из нас... / Мы...» (к каким установкам и действиям людей в Вашем коллективе ее можно отнести?)
- Кто в коллективе — «другие»? (по возрасту, стажу, образованию)? Какие группировки и субкультуры существуют в коллективе?
- Есть ли разные поколения в компании? Связанные с этим напряжения?
- Корпоративный «фольклор» (песни, стихи, анекдоты, шутки, мемы, корпоративный словарь)
- О чем говорят люди между собой в ситуации неформального общения? О чем можно и нельзя говорить?
- ....

# Подробнее про корпоративную антропологию

На YouTube-канале  
Тренинг-Бутика:



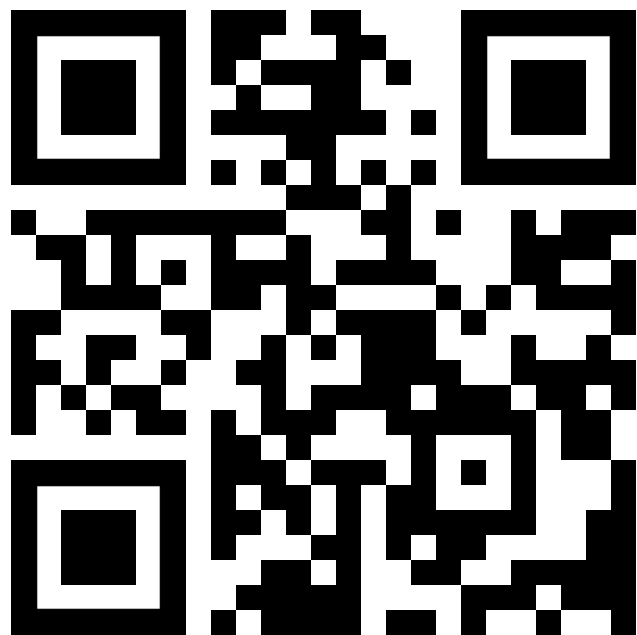
# Вопросы?



[kukmark@yandex.ru](mailto:kukmark@yandex.ru)

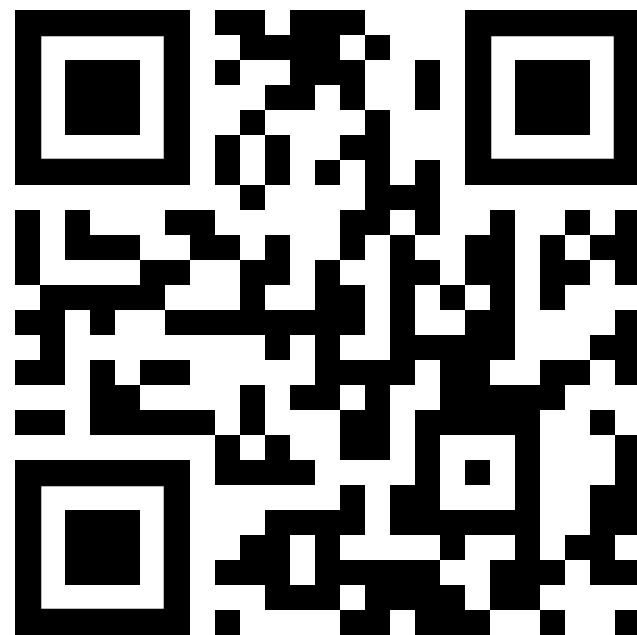
# СЛОВО ТВОРЕНИЕ ВРЕМЕНА СМЫСЛЫ

Пир-2025. Фестиваль «Практики развития»



Telegram-канал

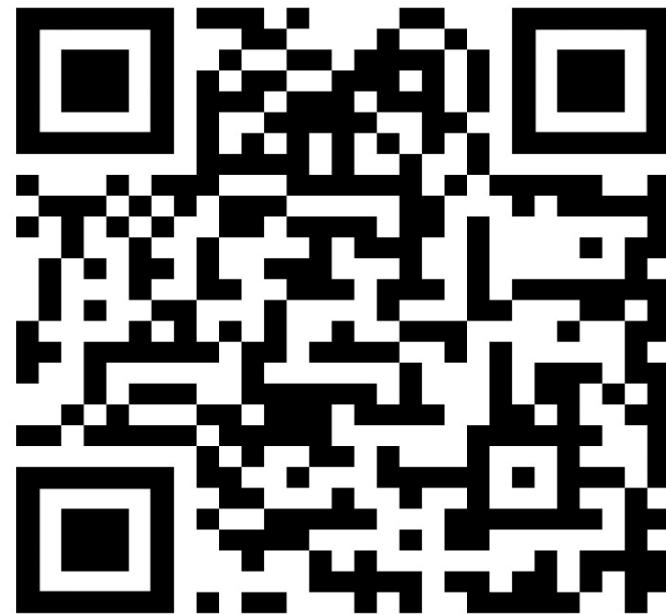
11-14 сентября



Сайт [www.festpir.ru](http://www.festpir.ru)

**ПиР-Алтай – 2025**

**18-19 апреля**



**ПиР** на Алтае 2025