

Содержание

От авторов.....	5
Глава 1	
Как вырос Клевер.....	9
Глава 2	
Как устроен Клевер.....	47
Глава 3	
Инструменты.....	83
Глава 4	
Кейсы.....	157
Заключение.....	185
Список рекомендуемой литературы.....	189

От авторов

Дорогой читатель!

Книга, которую вы держите в руках, — это плод 20-летней работы компании «Тренинг-Бутик» на рынке обучения и развития взрослых. В ней мы представляем свою модель организации бизнеса, обеспечивающую жизнеспособность и развитие компаний. Все эти годы мы вели жаркие споры о феномене корпоративной культуры, и теперь нам есть что рассказать о накопленном опыте и вдохновить вас на развитие собственной уникальной корпоративной культуры.

В наши дни российские компании сталкиваются с необходимостью непрерывного изменения под давлением внешних и внутренних проблем, среди которых импортозамещение и адаптация к санкционному давлению, технологические вызовы стремительного развития нейросетей и смена поколений в бизнесе, серьезнейший кадровый дефицит на рынке труда. Мы видим это на примере своих клиентов и чувствуем на себе. В череде технических и структурных преобразований важно не забыть об изменениях культурных, то есть изменениях на уровне поведения сотрудников. Мы верим, что, фокусируясь на людях как важном аспекте бизнеса, можно извлечь пользу из множества происходящих изменений и принести ценность клиентам и своему персоналу.

Мы хотим познакомить вас с Клевером — моделью развития компаний, которая помогает изменить привычный образ действий людей, а значит, и культуру всей компании. Модель включает в себя пять элементов: существующие привычки, практики развития, целевые привычки, смыслы и акторы. Мы подробно расскажем о каждом из них, приведем примеры из своей бизнес-практики и опишем инструменты изменений, которые вы сможете применить в собственной компании.

Мы старались сделать книгу полезной и интересной широкому кругу читателей (собственникам, руководителям и сотрудникам современных компаний) и ставили перед собой цель — рассказать просто о сложном и вдохновить вас поэкспериментировать с нашим подходом.

Глава 1 посвящена нашей истории — тому, как мы пришли к отказу от существующих концепций и создали собственную модель развития корпоративных культур, иначе говоря, истокам Клевера.

В главе 2 подробно раскрывается суть модели. Здесь мы рассказываем о ее пяти составных элементах и объясняем, почему именно такая комбинация дает устойчивые и долгосрочные плоды.

В главе 3 представлен набор инструментов (практик и приемов), которые вы можете применить в своей компании. Их описание имеет единую структуру:

- в каких ситуациях используется;
- какой результат получается;
- кто может использовать;
- инструкция по применению.

Прочитав эту главу, вы сможете выбрать один или несколько инструментов для опробования в своей компании.

В заключительную главу 4 включены примеры применения Клевера: успешные и не очень. Они позволяют увидеть, что жизнь богаче любой модели, и вдохновиться нашим опытом при развитии своей компании.

В становлении этой модели и работе над книгой нам помогали наши коллеги и блестящие профессионалы. Мы благодарим Дарью Дмитриеву, Анну Макаренко, Александра Пронина, Людмилу Чеглакову, Олега Чулыгина, Ирину Шиянову, а также всех коллег по «Тренинг-Бутику», с которыми обсуждали и дорабатывали модель. Мы также признательны своим клиентам, которые приняли наши идеи и добились устойчивых изменений.

Отдельная благодарность литературным авторам, которые помогали нам сложить слова в текст и передать наш опыт и знания простым и понятным языком, — Кире Дружиной и Анастасии Пенязь.

*Арсентий Аникеев, Светлана Баронене, Владимир Данкин,
Марк Кукушкин, Максим Шмакотин,
«Тренинг-Бутик»*

Глава 1

Как вырос Клевер

С чем люди ассоциируют клевер? Чаще всего — с удачей. Тот Клевер, о котором мы рассказываем на страницах этой книги, — символ не удачи, а успеха, закономерного результата хорошо продуманных действий. Клевер — система, которая позволяет вдохнуть в компанию жизнь. Как мы к ней пришли?

Наши клиенты — крупные компании из самых разных отраслей и сфер. И шахтеров, и банкиров, и инженеров объединяет одно — желание стать лучше, несмотря на возникающие препятствия и проблемы. Однако не все в наших проектах по развитию корпоративных культур идет гладко. В нашей истории было немало неудачных кейсов. Проанализировав их, мы пришли к выводу о необходимости уточнить методы и изменить подходы с акцентом на культуру компании, которая проявляется в поведении сотрудников «на местах» и их привычках.

Далее мы хотим рассказать не только об успехах, но и об ошибках, правильных и неправильных решениях, чтобы помочь вам на пути проращивания Клевера в своих организациях.

Кейс: развитие системы наставничества

Один из наших клиентов — крупная российская топливно-энергетическая компания. Она обратилась к нам около 10 лет назад с просьбой помочь институционализировать систему наставничества. Обучение на рабочем месте там происходило бессистемно: новых сотрудников прикрепляли к более опытным, и те передавали информацию как умели. Руководство же хотело создать четкую, отлаженную систему наставничества, с конкретными практиками и правилами. Перед консультантом была поставлена простая инструментальная задача — научить наставников наставлять.

Ориентируясь на тренинговый подход, мы собрали потенциальных и действующих наставников и провели с ними серию занятий по классическим методикам наставничества. Что нужно уметь наставнику? Давать обратную связь, выделять главную мысль, визуализировать, объяснять свою позицию. Например, мы учили разъяснять свою позицию по классической схеме: выдвижение тезиса, аргументация, поддержка. Это отработанная годами практика, построенная на традициях политических дебатов. Такие тренинги успешно работают в других крупных промышленных компаниях, и мы не сомневались в правильности своих действий.

Тренинги проходили успешно, наставники внимали нам, оттачивали навыки во время практикумов и благодарили за интересные мероприятия. Так повторялось

до тех пор, пока мы не поинтересовались, что они изменили в своей работе после обучения. Оказалось, что ничего.

Обескураженные этим ответом, мы стали выяснять, что уже делают наставники сейчас, как они общаются с молодыми сотрудниками, какие кейсы считаются успешными. Была проведена серия глубинных интервью с наставниками и их подопечными. Оказалось, что наставники, даже не имея специальной подготовки, интуитивно использовали современные коучинговые методики, более сложные и эффективные, чем те, которым мы пытались их научить. Регулярное взаимодействие наставника с молодым сотрудником проходило следующим образом. Наставник показывал, что и как нужно сделать, предлагал подопечному повторить, а затем задавал вопросы на понимание: «Почему ты считаешь, что нужно сделать так, а не по-другому?», подталкивал к размышлениям вопросами вроде: «Как, на твой взгляд, здесь лучше поступить?» Получалось, что наши тренинги тянули их назад, предлагая более прямолинейные, классические подходы. Хотя объективно это правильные и полезные методики, они не учитывали то, что уже закрепились в компании и было органичным для сотрудников.

Стало понятно, что мы действуем неправильно на этапе анализа ситуации, явно недоиспользуем потенциал самой компании и пытаемся идти «моделью вперед», считая, что правильные ответы нам уже известны. Этот кейс очень повлиял на наши принципы исследования культуры компании и дал начало левому лепестку Клевера, о котором мы расскажем позже.

Кейс: поиск культурных образцов

Попытки изменить корпоративную культуру могут наталкиваться на сопротивление сотрудников тем идеям, которые им представляют. Предлагаемые культурные образцы могут оказаться чуждыми компании, опираться на непонятные для нее ценности и даже быть сформулированными на непонятном для людей языке. Так как мы говорим здесь и о культурах с глобальной точки зрения, то можем столкнуться с неприятием культуры в верхнеуровневом смысле. Не секрет, что большинство современных моделей управления организациями создавались и развивались в западной, в частности американской, культуре, которой свойственны такие ценности, как индивидуализм, важность личного вклада, коммуникабельность сотрудника, акцент на предпринимательство. Для азиатской культуры, построенной на жестких иерархиях и беспрекословном уважении к старшим, многие модели, успешно работающие на Западе, будут непонятными и абсолютно неприемлемыми. Здесь срабатывают эволюционные механизмы выживания: все чужое воспринимается как угроза безопасности. Российская культура, находящаяся на стыке Запада и Востока, впитала в себя и американизированные предпринимательские ценности, и огромное советское наследие. Следующий кейс отлично иллюстрирует эту «сборную солянку» из ценностей в головах людей.

Наш клиент — крупнейшая и единственная в стране компания, оператор всех железных дорог в России. Можно не называть ее, но читатели и так поймут, о чем речь.

У руководства был запрос на развитие у сотрудников ситуационного лидерства, чтобы в критических ситуациях они не терялись, а проявляли инициативу и предлагали свои варианты решения проблемы. Консультанты подошли к этой задаче с позиции продвинутых москвичей, находящихся в курсе всех западных веяний. Мы транслировали работникам железных дорог в одном из регионов смыслы ситуационного лидерства, заложенные в модель современного западного технологического капитализма. Нам казалось очень важным рассказать, насколько крутой является самоорганизация в Google, как там люди сами управляют рабочим временем, пространством и задачами. Мы продвигали идеи внутреннего предпринимательства, когда сотрудники собираются в рабочие группы, самостоятельно создают проекты, а затем защищают их перед руководством и получают внутренние гранты. Звучало все это прекрасно — бодро, бойко, очень современно! Но слушатели оставались глухими к нашим призывам и даже напрямую сопротивлялись, спорили и ругались с консультантами.

Во время одного из тренингов участники неожиданно (оглядываясь назад, можно сказать, что это было довольно логично) заявили: «Зачем вы рассказываете нам о непонятном, неприменимом к нам зарубежном опыте? У нас на железной дороге множество своих примеров!» Взять хотя бы случай запуска проекта Северо-Кавказской железной дороги. Император Александр Второй тогда собрал лучших специалистов со всей страны и поставил им четкую задачу — построить дорогу, которая соединит центр страны с югом и пройдет через Дон и Черноземье. После этого император не вникал в работу, не командовал, не перепроверял каждый шаг, а только выслушивал доклады о ходе строительства. Ведь он был уверен, что на него работают

высококласные инженеры, а специалисты осознавали возложенную на них ответственность и не могли подвести правителя. Еще в 1860-х гг. Южный регион катастрофически отставал по количеству железных дорог, а уже к 1880-м сеть путей была развита и отлично работала. Такой пример делегируемого лидерства, очень далекий для консультантов, оказался хорошо знаком участникам тренинга и отзывался в их сердцах. У сотрудников железных дорог высоко развит уровень личной ответственности за свою работу — они понимают, что в их руках безопасность множества людей и стабильность работы сотен предприятий. А предложения сравнить их работу с происходящим в Apple или Google они воспринимают как неуважение к своему труду.

Этот и другие примеры заставили нас крепко задуматься о силе культурных образцов и важности поиска собственных уникальных смыслов для компании, вплоть до каждой ее субкультуры. Позже этот и другие схожие кейсы «выросли» в верхний лепесток Клевера.

Кейс: «Тренинг-Бутик»

А что происходило в нашей собственной компании, параллельно с клиентской работой? Попробуем заглянуть за красивый фасад, рассказать, что происходило у нас, «садовых, развивающих корпоративные культуры», и показать, когда и как на свет появилась наша авторская модель.

Компания «Тренинг-Бутик» появилась на свет в 2004 г. Тогда Марк Кукушкин объединил «людей с двумя жизнями»: тех, кто уже попробовал себя в бизнесе сложного периода 1990-х и 2000-х гг. и при этом имел опыт в других сферах: гуманитарной, академической, театральной.

Мы занимались разными задачами: командообразованием в компаниях, управлением изменениями, развитием эмоционального интеллекта и другими популярными тренинг-направлениями, но чувствовали потребность в подходе, который охватывал бы все сферы нашей работы и создавал для них общую методологическую базу. В 2008 г. мы пришли к мысли о том, что занимаемся в первую очередь корпоративной культурой. Такое позиционирование устроило всех наших ключевых сотрудников, и мы действовали в общей модели корпоративной культуры, работали с партнерами в этой области. Долгое время «Бутик» был эксклюзивным представителем в России компании Denison Consulting и ее лидера Дена Денисона, профессора Мичиганского университета. Более 20 лет они занимаются темой корпоративной культуры и лидерства, разработали собственную модель культурных трансформаций в компаниях и считаются одними из главных специалистов в этой сфере.

Что же такое корпоративная культура и почему так важно ее изучать? Каждый день, приходя на работу, мы сталкиваемся с той или иной культурой корпоративного взаимодействия. В одной компании практикуется мягкий, демократический стиль руководства, а в другой принято раздавать директивы и кричать на сотрудников. Где-то сотрудники открыто предлагают свои инициативы, строят горизонтальные команды и поддерживают коллег, а где-то боятся сказать лишнее слово, пишут доносы и сплетничают у кулера. Лучше всего корпоративную культуру можно понять, если понаблюдать за поведением сотрудников, когда на них никто не смотрит. Ведь корпоративная культура — это не регламенты и уставы, с которыми в обязательном порядке нужно ознакомиться при приеме на работу, а уникальный для каждой организации способ отвечать на универсальные вопросы (в соответствии с определением Итске Крамер). Именно набор привычек и паттернов поведения, атмосфера в компании, габитус, впитавший в себя все, что делают, думают и чувствуют люди в ней прямо сейчас, влияет на то, придут ли к вам новые сотрудники и, самое главное, останутся ли они у вас надолго или сбегут через пару месяцев.

Изучая корпоративную культуру, мы заинтересовались концептом привычек. Ведь это так интересно! Привычка — это рациональное решение нашего организма не искать каждый раз новый выход из стандартной ситуации, а выработать один паттерн действий на такой случай. Мы получаем сигнал и точно знаем, как нужно себя вести, какую из заготовленных схем использовать. Привычки позволяют мозгу тратить ресурсы на действительно важные задачи, а рутинные проблемы решать не вникая в них.

Нам стало очень интересно, как в организациях появляются привычки, как они закрепляются, почему так сложно их менять, даже когда очевидно, что они устарели и стали неэффективными. Сколько раз при работе с компаниями мы задавали сотрудникам вопрос, почему они действуют так, а не иначе, и получали ответ: «Не знаю, просто так принято». Есть популярное высказывание «Корпоративная культура ест стратегию на завтрак», его часто приписывают классика менеджмента, экономисту Питеру Друкеру. У многих клиентов, крупных компаний B2B-сегмента, мы наблюдали примерно одну и ту же ситуацию. Руководитель подразделения приглашает нас решить конкретную задачу, на которую у самой компании не хватает ресурсов. Мы выполняем заказ, например проводим серию тренингов. Через какое-то время возвращаемся и видим, что ничего не изменилось. Сотрудники говорят: «Мы как жили, так и живем». Даже если на тренинге сформирована среда развития, даже если его участники поняли, что нужно действовать и думать по-другому, после их возвращения на рабочие места ничего не меняется. Руководители, подчиненные, коллеги продолжают вести себя как принято, и рутина съедает все позитивные изменения. Сотрудники не знают, откуда взялась эта корпоративная привычка, не задумываются, как она влияет на их эффективность, а просто действуют, руководствуясь коллективной бессознательной схемой.

Мы увидели свою цель в том, чтобы отслеживать такие привычки у наших клиентов и помогать им менять паттерны поведения. Ведь корпоративная культура — это во многом именно привычки, уникальные для каждой компании или общие для определенной индустрии, поколения, региона... Как принято вести дела, относиться

к коллегам и руководству, как нужно мыслить и действовать. Так зародились первые «семена» Клевера.

Со временем стало понятно, что в рамках одной лишь корпоративной культуры нам тесно. Мы много дискутировали о том, куда и как развивается «Бутик», каково наше уникальное ценностное предложение. Что мы даем компаниям? Зачем мы нужны бизнесу? Мы регулярно проводили стратегические сессии, чтобы сформировать стратегии нашего движения. И одна из таких сессий завела нас в сферу под названием «корпоративная антропология».

Случай в Морозовке. Драматический

В 2017 г. наша команда выехала на очередную стратегическую сессию в подмосковную Морозовку. Одна из задач этого мероприятия как раз и заключалась в формулировании и согласовании нашего уникального ценностного предложения. Команда, которая работала над этим, решила сделать упор на концепцию привычек, или практик. Мы искали способ наглядно представить наши наблюдения и наработки в этой области и нарисовали первую версию Клевера.

Основная идея этой модели заключалась в том, что есть так называемая линия практик. На одном ее конце расположены существующие практики (то, как мы действуем сейчас), а на другом — целевой образ этих практик (то, как мы хотим действовать). Между ними находятся практики развития — способы внедрения и закрепления новых привычек. Сверху появилась зона культурных образцов (то, на что похожа в истории и культуре предполагаемая трансформация), а внизу — пространство акторов (тех, кто будет внедрять изменения). Каждая из зон была оформлена в виде лепестка, а практики развития стали центром этой конструкции. Так выглядел первый побег Клевера. С тех пор он, несомненно, подрос и расцвел, но суть не изменилась.

Команда презентовала эту модель. Но тогда Клевер не взошел. Ряд наших коллег на корню зарубили эту инициативу. Оказалось, что найти единую концепцию, которая устраивала бы всех партнеров и соответствовала всем

направлениям, которыми мы занимаемся, гораздо сложнее, чем нам представлялось. Мы пытались придумать всеобъемлющий подход, который охватит все наши тренинги, однако очень углубились в детали, что вызвало ожидаемое недовольство многих тренеров. Ключевой проблемой, которая оказалась неразрешимой, стало отсутствие в модели лепестка смыслов. Аргумент возражающих был такой: если мы работаем не удерживая смыслы, то перестаем быть «Бутиком» по ценностным основаниям. К тому же некоторые возражали: «Я 15 лет работал, хорошо справлялся, а теперь мне что, все по вашему Клеверу переделывать?»

Два с половиной дня мы спорили, дискутировали, пытались побороть принципиальные возражения и договориться. И в конце третьего дня, когда все уже, мягко говоря, выдохлись интеллектуально и физически, Марк Кукушкин вдруг произнес два загадочных слова — «корпоративная антропология». Тогда никто понятия не имел, что это такое. Но Марк звучал очень убедительно: «Пусть корпоративная антропология будет нашим уникальным ценностным предложением. Что именно это значит? Разберемся потом». И все неожиданно согласилось. Звучит интересно, в меру широко, никого не ограничивает, деталями не перегружено. Кроме того, мы доверяли чутью Марка и его экспертизе. Так мы стали заниматься корпоративной антропологией.

Тотемы, шаманы и бубны

Итак, мы договорились, что наше позиционирование — это корпоративная антропология, и теперь нужно было разобраться, что же это такое.

Корпоративной антропологии предшествовала культурная антропология — наука о людях, их взаимодействиях в группах, социокультурных паттернах. Есть профессии антрополога, культуролога, культурного антрополога. Обычно такой специалист выезжает в далекое племя, наблюдает за ним, а затем готовит отчет, так называемое насыщенное описание. Важно, что в этом документе описываются только факты, зафиксированные ученым, а не его эмоции, впечатления, интерпретации. Культурные антропологи действуют в соответствии с этическим кодексом. Одна из основных его мыслей: исследуя племя или народ, помни, что ты можешь потом оттуда уйти, а они (члены племени) — нет. Иными словами, антрополог — это обезличенный исследователь, который не должен «наступать на бабочку», то есть что-то менять в увиденной культуре.

Наши дальнейшие поиски показали, что Марк давно вынашивал идею корпоративной антропологии, опираясь на труды антропологов в российской культурной традиции. А сам термин приглянулся ему в совместной статье¹ голландского антрополога Итске Крамер и ее коллеги Вальтера Файя. Незадолго до той стратегической сессии в Морозовке наш коллега Роман Боярков выслал эту статью Светлане Баронене, а она разослала ее всем акционерам. Им понравилась предложенная

авторами формулировка. Мы углубились в поиски и нашли контакты Итске. Хотя и не с первого раза, она откликнулась на наш запрос. В 2019 г. мы пригласили ее в Москву, чтобы она прочитала нам курс по корпоративной антропологии, а затем перевели и опубликовали в издательстве «Альпина Паблишер» две книги Итске Крамер, написанные в соавторстве с ее давним соратником по изучению корпоративных племен и сообществ Даниэль Браун.

Вместе с Итске Крамер мы прошли очень интересный путь приобщения к корпоративной антропологии. Надо сказать, что и для мирового, и для европейского бизнеса этот концепт был новым тогда и остается довольно новым сейчас. Кроме того, есть понятие бизнес-антропологии. Его используют в США, подразумевая этнографические исследования в маркетинге, то есть выяснение, почему потребители выбирают наш товар и как именно они его используют, с последующим улучшением продукта и маркетинговой стратегии с учетом полученных данных. Мы также нашли несколько примеров, когда под бизнес-антропологией понималось то, что интересовало нас, — исследование и изменение культуры организации. Например, существует журнал *Journal of Business Anthropology*² под редакцией Брайана Моерана и даже учебник Энн Джордан «Бизнес-антропология»³, в котором есть глава, посвященная антропологии организаций. В Европе мы познакомились с несколькими ассоциациями, включая испанскую и голландскую, которые были держателями знаний по этой теме. В России подобным, похоже, не занимался никто. И мы поняли, что можем не просто взяться за нее, но и сформировать новый рынок.

Культурные антропологи исследуют жизнь людей через наблюдение за их поведением. Бизнес-тренерам же нужно идти дальше: трансформировать изучаемые культуры к лучшему. Итске Крамер рассказывала, что ее учителя, всемирно известные профессора антропологии, считают абсолютно некорректным менять культуру, являющуюся объектом исследования. В классическом понимании антропологии этого делать ни в коем случае нельзя.

В бизнесе такой подход, конечно, неуместен. Сложно представить себе ситуацию, когда большая корпорация нанимает консультанта исключительно с запросом: «А давайте-ка поизучаем, что у нас тут происходит». В мире бизнеса недостаточно просто исследовать. Кроме того, у руководителей часто есть предубеждения против исследования их компаний: «Вряд ли вы найдете что-то новое, мы тут уже 15 лет работаем и все знаем наизусть». И тренеру приходится доказывать ценность этого исследования заказчику. Чаще всего компания приглашает внешних консультантов с запросом на изменения, в стремлении найти и решить проблему, запустить положительные трансформации.

Мы много размышляли о двойственном характере корпоративной антропологии, которая подчеркивает важность исследований, имеет инструментарий по исследованию культур и только по итогам исследований предлагает ответ на запросы бизнеса — инструмент трансформации культуры с фокусом на взаимодействие людей. Мы проводили внутренние обсуждения с командой и приглашали гостей-экспертов, чтобы разобраться в вопросе. Работали с целым рядом специалистов по управлению изменениями в корпоративной культуре, к нам приходили известные теоретики и практики — профессор психологии Борис

Эльконин*, специалист по управлению организациями Андрей Теслинов, специалисты Русской антропологической школы Вячеслава Иванова и другие.

На первой же рабочей встрече мы определились, что будем исследовать корпоративную антропологию в трех фокусировках: практики, люди и смыслы. Для каждой фокусировки нужно было найти конкретные инструменты анализа и управления культурой организации. Мы анализировали бенчмарки (актуальные статьи, книги, проекты) и проектировали собственные решения (моментальный игровой самоанализ группы, чекап на основании рассказываемых историй, практики поддержки перехода к «организационной юности»). Как выяснилось, у перехода от текущего поведения к целевому есть не только траектория «текущие практики — практики развития — целевые практики», но и траектория «эмическое — этическое», которая позволяет на этапах первичного исследования и распространения культурных изменений фокусироваться на уникальности организации и работать с фактами, а не интерпретациями. Она связывает сегодня и завтра через уникальные, проявляемые в повседневности смыслы. Также мы открыли для себя большой потенциал подхода «вирусных изменений», опирающегося на правильный

* Борис Данилович Эльконин (1950–2023). Мы благодарны профессору Эльконину за многолетнее сотрудничество. Понятия посредника, пробного действия и перехода, взрослости как идеальной формы детскости и продуктивного действия, представленные в его работах и книге «Введение в психологию развития (в традиции культурно-исторической теории Л. С. Выготского)», вышедшей в 1994 г. и переизданной в разных вариантах несколько раз, оказали значительное влияние на наше мировоззрение.

подбор людей в команду изменений и механизмы социального копирования. В дальнейшем все три пути органично вписались в возвращенный в наш рабочий обиход Клевер.

Мы понимали, что необходима корректировка терминов, и у нас появилась новая формулировка — корпоративные антропопрактики. Что она означает? Мы считаем, что она охватывает все процессы работы с человеком в компании. Это и образовательные мероприятия (коучинг, тренинги, фасилитация, модерация), и повседневные активности (совещания, обратная связь, делегирование, стажировка). Развивающей антропопрактикой можно считать любое действие, если смысл его реализации осознан (зачем мы это делаем?), а практикующие стремятся к точному, органичному, осмысленному применению практики. Такое широкое определение не пугает ни тренеров, которые используют разные подходы в работе и не хотят ограничиваться чем-то одним, ни заказчиков, которые видят в нем вполне понятное и при этом красивое название для всех методик взаимодействия с сотрудниками.

Так, в результате длительных и довольно сложных поисков мы нашли свое уникальное ценностное предложение. Оно соединяет человека и бизнес, интегрируя исторические наработки культурной антропологии и корпоративной культуры, и формирует новые исследовательские и прикладные перспективы корпоративной антропологии. Мы видим свою миссию в предложении уникального способа для человека и организации быть живыми. И это очень хорошо увязывается с принципами антропологии: не вешать на людей ярлыки, не типологизировать культуры под одну гребенку, а изучать уникальные особенности каждой, очень бережно относясь ко всем ее проявлениям и представителям. Это удивительным образом

перекликается с историей нашей компании и культуры — с основания «Бутика» мы работаем под слоганом «Человек больше, чем бизнес». Для нас важна не просто работа с конкретными задачами заказчика, а в широком смысле бытие человека в организациях. Что происходит с людьми в разных компаниях? Как меняются привычки сотрудников в процессе работы? Как менять то, что не меняется годами? Почему каждая компания неповторима и при этом похожа на все остальные? Нам кажется, что корпоративная антропология, в отличие от многих других подходов к работе с бизнесом, дает больше пространства именно для исследования уникальности организаций и законов их внутренней жизни, являющихся важным фактором успехов или неудач. Помимо прочего корпоративная антропология предполагает не статичное наблюдение для фиксации фактов, а трансформацию — движение вперед, от сегодняшнего дня в будущее.

Через некоторое время стало ясно, что не поддерживаемая нами когда-то модель Клевера может стать тем самым мостиком, который соединит классическую культурную антропологию и новую, корпоративную антропологию. Клевер предполагает переход от текущего к желаемому, от существующих привычек к осознанным практикам. В Клевере заложено большое внимание к культуре, в рамках которой происходят трансформации: к уже принятым паттернам поведения, к людям и их уникальным качествам. Мы используем общепринятые культурологические инструменты (наблюдение, чтение текстов, глубинные интервью и пр.) на этапе исследования уникальных для организации феноменов: практик, ритуалов, артефактов, символов, легенд, историй. Затем применяются современные бизнес-подходы для запуска и поддержки трансформаций,

доводящие программу изменений до конкретных феноменов, органичных именно для этой команды, группы, компании. Клевер не предлагает: «Давайте всех научим, как надо жить». Его центральная задача — искать и находить людей, которые отвечают за систему и чувствуют себя ее важной частью, не боятся рисковать и высказывать свое мнение о ней. Мы изучаем, как взаимодействуют такие люди, какие у них сформированы привычки, какие культурные образцы для них важны и как все эти элементы согласуются друг с другом и образуют единую систему.

В Клевере мы не вырываем с корнем все существующие сегодня привычки, чтобы высадить на их месте новые, «правильные». Напротив, мы исследуем существующие практики и нередко находим среди них прекрасные экземпляры, которые нужно лишь грамотно подкормить и вовремя полить. Поэтому в 2020 г. мы достали с полки бережно сохраненные семена Клевера, еще раз посмотрели на них и поняли, что пришло время сеять их на просторах нашей страны.

Несколько вопросов о Клевере

(ответы на которые помогут понять, подходит ли модель Клевера вам и вашей компании)

Все ли могут выращивать Клевер?

Поначалу мы позиционировали Клевер как инструмент изменений для крупных компаний B2B-сегмента с численностью персонала более 5000 человек. Именно такими являются большинство наших клиентов — корпорации с огромным штатом, офисами в разных городах и крайне сложными бизнес-процессами.

Сейчас понятно, что Клевер может сеять каждый, кто планирует внести изменения в свою деятельность, независимо от масштабов бизнеса и его характера. В конце концов, любое изменение является по сути трансформацией культуры. Можно планировать запуск нового подразделения или выход на новые рынки, разрабатывать новый продукт или оптимизировать процессы внутри компании, но каждый раз все упирается в один вопрос: а готова ли наша корпоративная культура к таким изменениям?

Например, компания хочет внедрить в розничных магазинах CRM-систему и нужно убедить пару сотен продавцов в том, что она им непременно нужна и полезна. HR-директор ищет тренера и ставит задачу провести веселое мероприятие на два часа, чтобы замотивировать персонал работать в новой системе, объяснить, что без CRM

теперь жизнь невозможна. Тренер, конечно, придет и проведет увлекательное занятие, где люди на два часа общаются к новой жизни, от всей души полюбят новую систему, поймут про себя что-то новое. Но, возвратившись на рабочее место, они будут вести себя так, как привыкли, как ведут себя коллеги каждый день без присмотра руководства или внешнего тренера. Ни двухчасовое, ни двухдневное, ни двухнедельное обучение не изменит корпоративную культуру.

В такие моменты консультант нередко спрашивает себя: «А что нужно сделать, чтобы по-настоящему решить эту проблему, а не создавать видимость решения?» Идея Клевера заключается в том, чтобы, как на карте, показать на нем заказчику все элементы, необходимые для запуска системных трансформаций. Кто будет распространять изменения? На кого можно будет ориентироваться в процессе? Какими тренажерами нужно пользоваться? Мы верим, если собрать все лепестки Клевера в единую структуру, то изменения корпоративной культуры будут прорастать быстро и органично, как в теплице. Так что и топ-менеджер корпорации федерального масштаба, и собственник среднего бизнеса со штатом 50 человек могут положить перед собой карту Клевера и подумать, как они могут посеять его у себя в компании. Можно это делать вместе с нами, а можно заниматься «приусадебным хозяйством» самостоятельно.

На какую теоретическую и методологическую базу опирается Клевер?

Клевер впитал в себя множество известных академических подходов: историю и теорию культурологии, психологии, менеджмента и т.д. Можно выделить несколько теорий, особенно повлиявших на Клевер.

Основа нашего подхода — это классическая культурная антропология. Мы опираемся, в частности, на труды Д. Браун и И. Крамер⁴, Энн Джордан⁵ и Б. Моерана⁶. Они проповедуют идею о том, что за систему всегда отвечают люди, которые в ней находятся. Нас вдохновляют манифест Маргарет Мид⁷ о том, что мир всегда меняет небольшая сплоченная группа людей, и призыв Клиффорда Гирца⁸ честно, полностью и конкретно описывать реальность. Мы верим, что для организаций очень важен концепт социального капитала Пьера Бурдьё⁹ и что истинная культура обязательно опирается на бинарные оппозиции, как провозгласил Клод Леви-Стросс¹⁰. Одной из первых концепций, которую мы изучили, разрабатывая модель Клевера, стала антропология повседневности социологов Альфреда Шюца¹¹ и Гарольда Гарфинкеля¹² (в частности, книга «Исследования по этнометодологии»).

Для нас важна модель организационных изменений американского социального психолога Курта Левина¹³. Она предполагает, что любые трансформации в группе происходят в три этапа: «разморозка» (оценка и анализ ситуации, осознание необходимости изменений, возникновение

команды изменений), «движение» (внедрение изменений через обучение) и «заморозка» (закрепление новых моделей поведения). Его модель по смыслу аналогична модели ритуала перехода, которая, например, позволяет интерпретировать ритуалы в племенах, а также проектировать ритуалы перехода в современных компаниях.

Кроме того, большое влияние на центральную линию практик оказали подходы нашего американского партнера Denison Consulting. Там активно исследуют понятие привычек и их изменений в корпоративных культурах, и мы многому у них научились.

Связь практик, акторов и смыслов показана в работах социолога Вадима Волкова и Андрея Теслинова. Внимательно изучая их, мы удостоверились в верности и убедительности «клеверной» концепции.

Также в центральной линии практик лежит философия бихевиоризма — объективного изучения поведения человека. Культура проявляется в поведении. Задача проектов, создаваемых по Клеверу, — заменить старое, неэффективное поведение на новое, эффективное. Именно эту задачу выполняют центральный лепесток и разнообразные практики развития, которые специально для этого создаются.

Левый лепесток, отображающий текущие практики, предполагает использование принципов исследований из сферы культурной антропологии, о которых уже говорилось. Мы создали специальный «Блокнот корпоративного антрополога» по образцу протоколов наблюдений антропологов культурных, чтобы облегчить поиск и фиксацию аспектов культуры компании. Здесь важно все: локальные мемы, сувениры из командировок, дресс-код, шум в офисе.

Верхний лепесток охватывает смыслы и культурные образцы. Тут можно говорить о современной психологии