



ИССЛЕДУЕМ ОРГАНИЗАЦИЮ МЕТОДАМИ КОРПОРАТИВНОЙ АНТРОПОЛОГИИ: КАК ПОНЯТЬ «КУЛЬТУРНЫЙ КОД» И ПРОВЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ?

Светлана Баронене партнер компании «Тренинг-Бутик», доцент НИУ ВШЭ

Вы приезжаете в новое место, у вас – немного времени. Как максимально быстро сложить представление о том, как здесь живут люди?

Куда пойти? Что посмотреть? С кем повстречаться?







#### СВЕТЛАНА БАРОНЕНЕ





доцент НИУ ВШЭ, проректор 2004-2014



партнер компании «Тренинг-Бутик, координатор Центра экспертизы «Стратегия и управление изменениями»



партнер компании «Тренинг-Бутик, руководитель Школы корпоративного антрополога



научный руководитель отдела образования Петроградского района Санкт-Петербурга куратор проекта БФ «Вклад в будущее» ПАО Сбербанк 2016-2018

Сбер, Газпром нефть, Евраз, Астрозенека, СИБУР, РЖД, Банк России, ВТБ, Альфа-банк, Росгосстрах и другие.



#### 2018

Тренинг-Бутик совместно с Альпина Паблишер перевёл и выпустил на российский рынок лучшую управленческую книгу Голландии 2016 года «Корпоративное племя».

Партнёр Тренинг-Бутика, один из авторов книги, корпоративный антрополог и основатель Human Dimension, Итске Крамер (Jitske Kramer) лично представила книгу на Культурной экспедиции Бутика 2018.

#### 2020

Тренинг-Бутик в партнерстве с Альпина Паблишер перевёл и выпустил на российский рынок издание новой книги Итске Крамер и Даниэль Браун

«Как управлять корпоративным племенем: прикладная антропология для топ-менеджера».

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, какие рычаги можно задействовать,
   чтобы создать живые племена в вашей организации
- усилите свою команду, применив типологию племенных ролей
- научитесь принимать разделяемые всеми решения, используя предлагаемые коммуникативные практики.





HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

## JITSKE KRAMER: КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ (НИДЕРЛАНДЫ)

«Культура упорядочивает хаос вокруг нас, придает смысл. Для организаций важно, чтобы она совпадала с деловыми целя

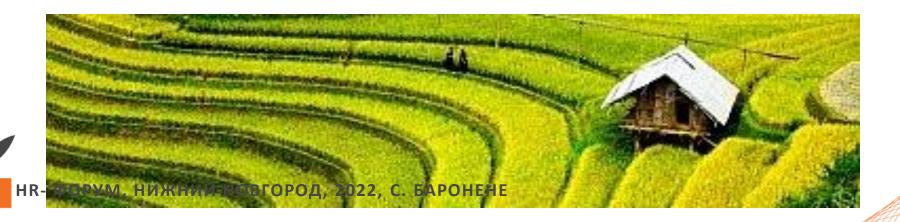
Для организаций важно, чтобы она совпадала с деловыми целями» «Корпоративное племя»



#### КАК ГЛУБОКО УКОРЕНИЛАСЬ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ? ЯПОНСКАЯ ТОЧНОСТЬ = 2% БРАКА

- Одинаково ли понимают отдел закупок и отдел продаж, что такое ускоренная доставка?
- Одинаково ли понимают директор школы и педагог, что такое качественная программа?

## Действуем ли мы в соответствии с одним и тем же культурным кодом?



#### КАК ГЛУБОКО УКОРЕНИЛАСЬ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ?

#### СЭНДВИЧ С ТАРТАРОМ ИЗ ГОВЯДИНЫ

- Каждое проявление культуры, ценность, поведение или убеждение имеет цель или имело её в прошлом для членов корпоративного племени.
- Целенаправленное изменение культуры, когда оно привносятся извне, должно проводиться крайне осторожно. Вы никогда точно не знаете, что произойдет, если изменить один изолированный аспект культуры и не получим ли мы побочные эффекты

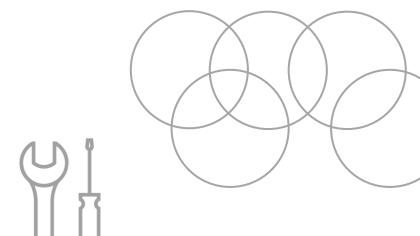




# Антропология – различия в деятельности людей в контекстах разделяемых ими культур

КУЛЬТУРЫ





ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**КОРПОРАТИВНЫЕ АНТРОПОПРАКТИКИ** от привычного – к осмысленному



КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОРГАНИЗАЦИЯ ОПИРАЛАСЬ НА СВОЙ «НАСТОЯЩИЙ» КУЛЬТУРНЫЙ КОД, КОТОРЫЙ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЕЙ ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ?



HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

#### КАРТА «КЛЕВЕР»

КАК СОЗДАТЬ УСТОЙЧИВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С УЧЕТОМ ИХ КУЛЬТУРЫ И ТЕКУЩИХ ПРАКТИК?







Саммит HR-директоров топливно-энергетического комплекса «Люди — новая нефть»  $\mathbf{HR}$ -  $\mathbf{\Phi OPYM}$ ,  $\mathbf{HU}$   $\mathbf{HU}$   $\mathbf{HOBFOPO}$   $\mathbf{DFOPO}$   $\mathbf$ 

#### ИТАК, МЫ ВХОДИМ В ОРГАНИЗАЦИЮ И ВИДИМ АРТЕФАКТЫ..

**Артефакт** (<u>лат.</u> *artefactum* от *arte* — искусственно + *factus* — сделанный), сделанное, буквально - "искусственно сделанные".

**Артефакт** — любой искусственно созданный человеком объект, имеющий как определенные физические характеристики, *так и знаковое, символическое содержание.* 

Это поверхностный (наблюдаемый, объективный уровень по Э. Шейну)









## ученики приносят славу ей



































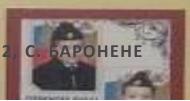




















## или стараемся раз в году...

# **B**blcTabka

DAKOT VSEHIKOB DIMIHABIJI 3-7 KDACCOB













#### ПРО КАКИЕ РАЗНЫЕ ШКОЛЫ ЭТИ ЗНАКИ?



## СООБЩЕСТВА И СУБКУЛЬТУРЫ – УГРОЗА ИЛИ ПОТЕНЦИАЛ?







HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

# СОТРУДНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОЧЕМУ ВАЖНЫ «БЕЛЫЕ ВОРОНЫ»?



#### Как «срезают углы» и протаптывают тропинки?

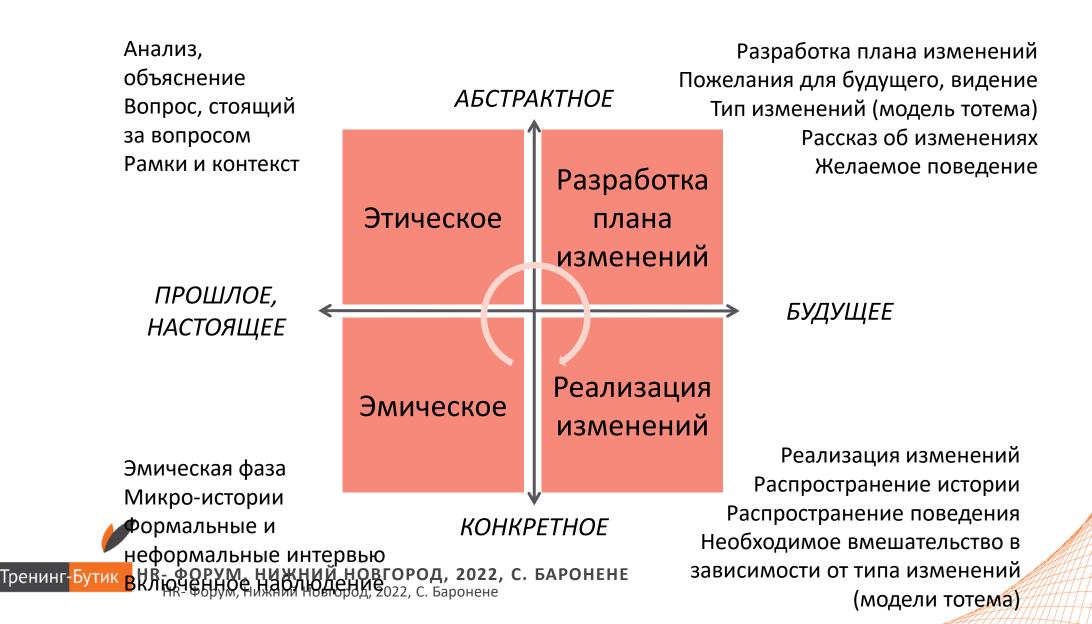
И какова реакция на эти ситуации?







#### КАК РАБОТАЕТ КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ?



## Фаза 1. Эмическая — «Быть ближе к туземцам»

- Говорим на языке племени
- Суждения позже







HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ HR- Форум, Нижний Новгород, 2022, С. Баронене

#### Фаза 2. Этическая

## Переводим – Интерпретируем – Выдвигаем гипотезы



#### Фаза 3. Разработка плана изменений

- Видение будущего и Стратегия вмешательства
- К каким изменениями поведения мы стремимся

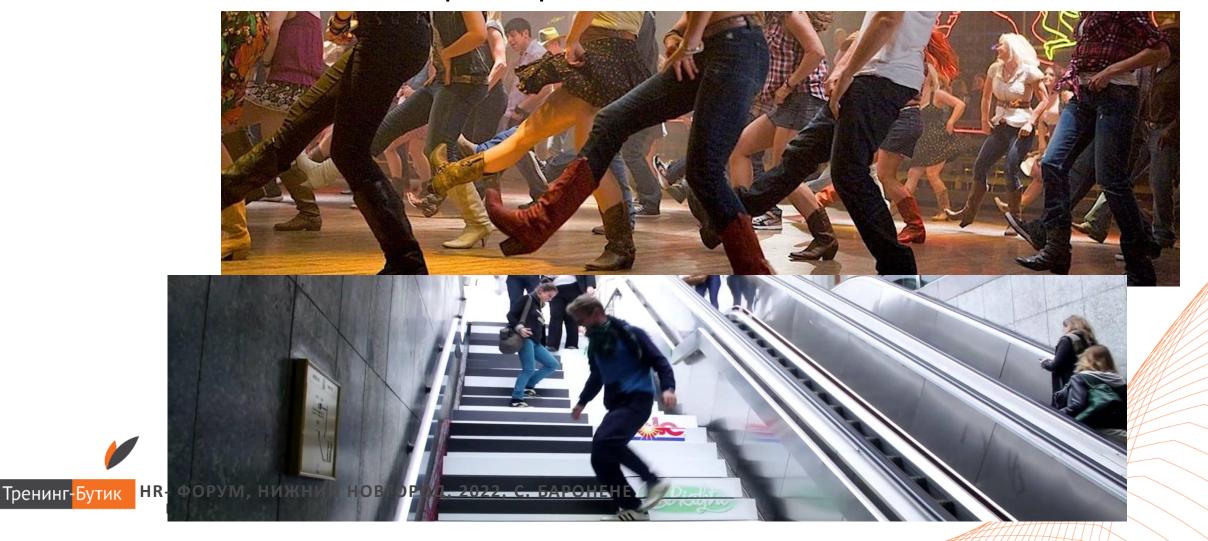




Тренинг-Бутик

#### Фаза 4. Реализация изменений

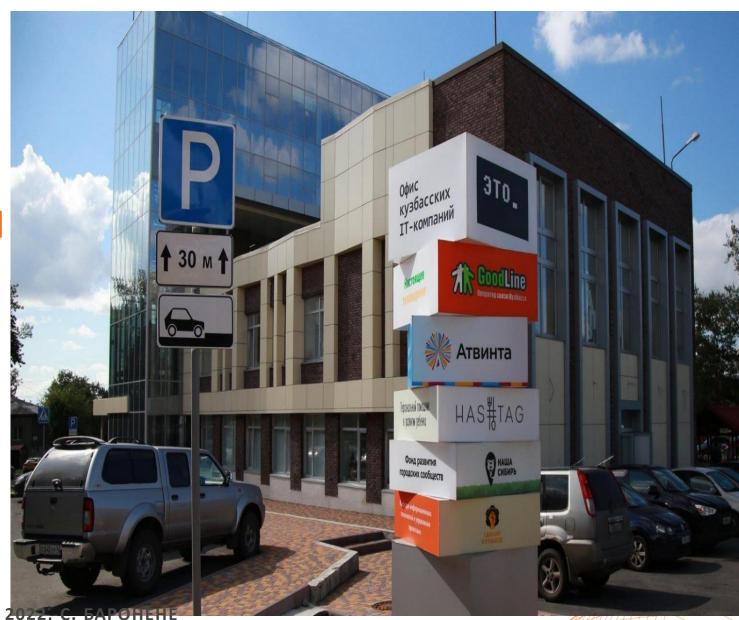
- Вирусные изменения
- Изменения как игра и приключение



## 5 ФОКУСОВ НАБЛЮДЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО АНТРОПОЛОГА

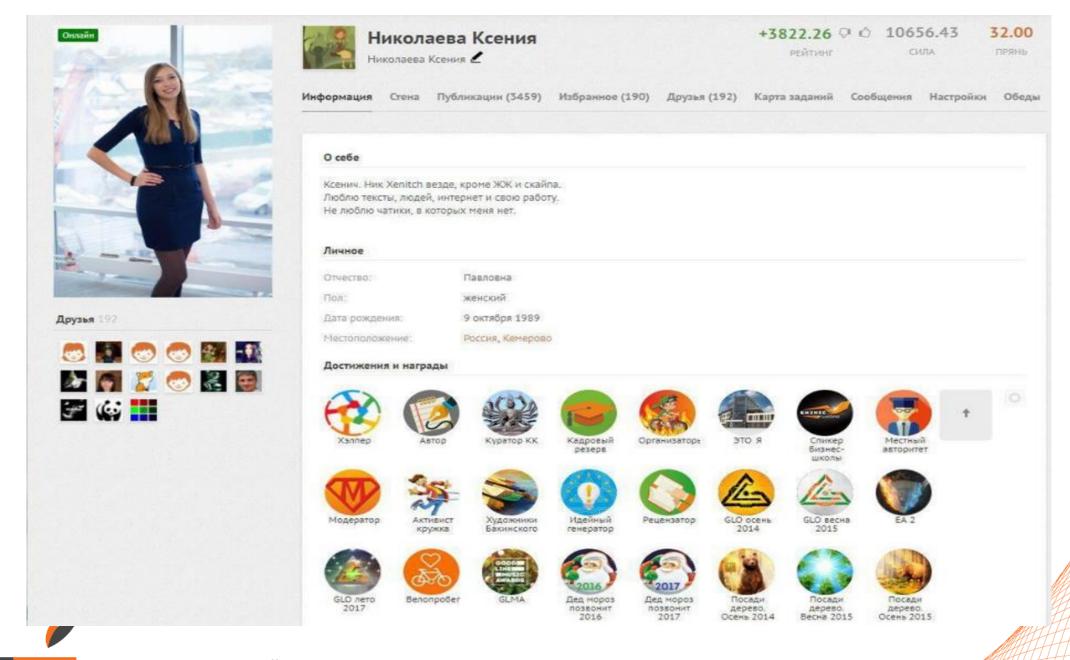
- Отношения с другими в нашей собственной группе
- Отношения с лидерами и властью
- Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами
- Отношения со временем, пространством и космосом
- Отношения с отношениями

## ОТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ В НАШЕЙ СОБСТВЕННОЙ ГРУППЕ





HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. Б.









Тренинг<mark>-Бутик</mark> HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

## ОТНОШЕНИЯ С ЛИДЕРАМИ И ВЛАСТЬЮ





Тренинг-<mark>Бутик</mark> HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

## ОТНОШЕНИЯ С ПОСТОРОННИМИ, КЛИЕНТАМИ И КОНКУРЕНТАМИ







HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

## ОТНОШЕНИЯ СО ВРЕМЕНЕМ, ПРОСТРАНСТВОМ И КОСМОСОМ







HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

#### ОТНОШЕНИЯ С ОТНОШЕНИЯМИ

#### Уважаемые коллеги!

Заканчивается моя работа в Управлении бухгалтерского учета в Высшей школе экономики. И уходя, я хочу поблагодарить всех, с кем довелось работать много лет. Оцениваю эти годы как очень плодотворные и интересные для себя.

Я благодарна судьбе за то, что в моей жизни была Высшая школа экономики и все Вы. Здесь я обрела

не только профессиональных коллег, но товарищей и настоящих друзей. Желаю в и пусть на пути Вам встречаются люди с и добрыми сердцами.

С уважением, Нач. отдела учета кассовых и расчетов с подотчетными лицами

Уважаемые коллеги, добрый день,

Не имея возможности зайти к каждому по понятым всем причинам, я пишу это письмо. Сегодня мой заключительный день в Вышке в роли руководителя образовательного проекта. Жизнь идет вперед, и мои личные обстоятельства требуют такого решения.

Искренне благодарю каждого из вас за поддержку и критику. Благодарю свою команду за веру в проект, отдачу и честный труд. Вышка стала частью моей жизни, заставила забыть другие проекты, порой и себя, предъявляла неожиданные требования, стала собирательным «наставником». Я многому

ОТДЕ/работы и определенно стала был не простой, но интереснейший

> важнее всего – иммунитет. От всего. искренним уважением, В..... Ш....

**ТЕРРИТОРИА** ПЬНЫЙ УПРАВЛЕНИЯ льной службы по надзору в сфере защиты ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И БЛАГОПОЛУЧИЯ ЧЕЛОВЕК

РЕСПУБЛИКЕ КАРЕЛИЯ ГОРОДЕ СОРТАВАЛА, ПИТКЯРАНТСКО ЛАХДЕНПОХСКОМ И ОЛОНЕЦКОМ РАЙОНА



#### ЧЕРЕЗ ЯЗЫК, АРТЕФАКТЫ, РИТУАЛЫ, ПРИВЫЧКИ, ЛЕГЕНДЫ... – К ПОНИМАНИЮ КОНТЕКСТА ЖИЗНИ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА В БИЗНЕСЕ

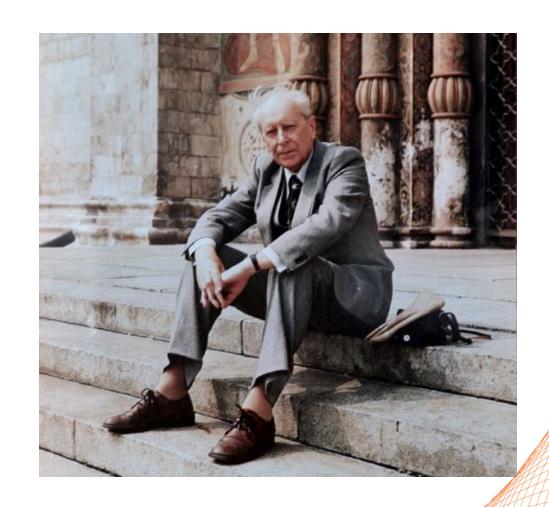
Ещё сто лет назад в словаре русского языка

было 287 слов, начинающихся с «благо».

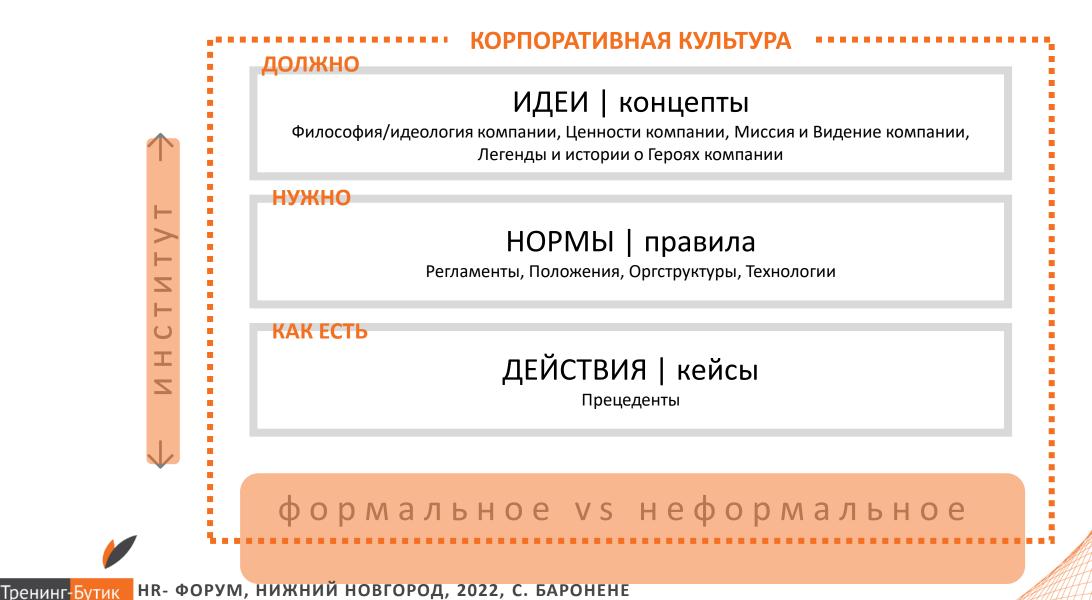
Почти все эти слова исчезли из нашей речи,

а те, что остались, обрели более приземлённый смысл. К примеру, слово «благонадёжный» означало «исполненный надежды»...

Академик Дмитрий Сергеевич Лихачёв



#### КАК СООТНОСЯТСЯ ЗНАКИ, КОРПУС ТЕКСТОВ, АРТЕФАКТЫ?



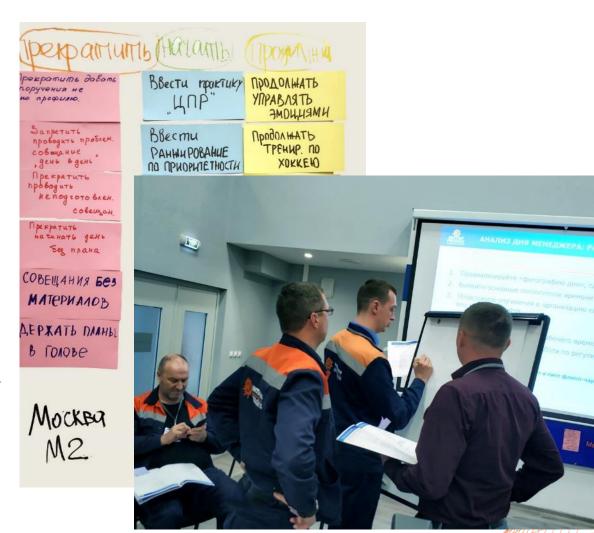
# **ЛОВУШКА №1: НЕДОВЕРИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА**

КАК НАЙТИ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ?



# РЕШЕНИЕ: COBMECTИМ ОБУЧЕНИЕ С САМОДИАГНОСТИКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

- Есть HR бюджет на программы обучения: запускаем программу «Практики корпоративного менеджмента» по 2 модулям
  - «Профессия руководитель»
  - «Личная эффективность руководителя»
- В ходе обучения встраиваем элементы самодиагностики команд: сплошная выборка 18 управленческих команд, 17 групп резервистов, более 700 человек.
- По результатам программы: подготовка общего аналитического отчета на основе «голосов руководителей и в языке руководителей»
  - прямое цитирование
  - рейтинги мнений
  - фото свидетельства/артефакты



#### КАК МЫ СФОРМУЛИРОВАЛИ ТЗ НА ПРОГРАММУ

**Цель № 1:** повысить персональную и командную операционную эффективность управления за счет

- выявления неэффективных инструментов и «потерь» в управлении,
- обучения лучшим практикам современного бизнеса

**Цель № 2:** выявить запросы на создание, стандартизацию и массовое распространение Практик Корпоративного Менеджмента (далее — ПКМ) в целях обеспечения качества управления в компании

Под Корпоративными Практиками Менеджмента понимаются оптимальные способы действия в компании, разработанные на основе «лучших управленческих практик» в компании

ВАЖНО! ПОЛУЧИТЬ «ДОБРО» НА САМОДИАГНОСТИКУ



# РЕЗУЛЬТАТЫ УМНОЙ «HR — ИНТЕРВЕНЦИИ»

- 1. Общее количество предложений по улучшению процессов управления 634.
- 2. Рейтинговый список сильных и слабых сторон управленческой культуры компании
- 3. Проявлены лучшие локальные практики, которыми гордятся руководители на местах, но которые не имеют «силы масштаба компании» о них не знают!



# КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ОТЧЕТА: «ПРЯМАЯ РЕЧЬ В ЯЗЫКЕ КОМПАНИИ»

- 1. Наше планирование бюджета неэффективно: идем от ресурсов, а не от целей.
- 2. «Нет понимания того, что конкретно сейчас в приоритете: все важно и срочно! Может нужно доводить стратегические повороты??»
- 3. «А можно подумать, как убрать функции «секретаря» и «базы знаний» у руководителя? 40% времени тратим на то, чтобы высылать отчеты по одинаковым мероприятиям и статистику в «разные окна» УК
- 4. «Нет симметричной коммуникации с УК, это дорога с «односторонним движением»: презумпция «неправоты станций перед УК». Как экспертиза на станции может повысить качество «верхних» решений?

Мы работаем в подходе корпоративной антропологии!



# КАРТА НЕОБХОДИМЫХ ИЗМЕНЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ: ОТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ — К ДЕЙСТВИЯМ



#### ВЫГОДЫ И «РАБОТА НАД ОШИБКАМИ»:

#### Выгоды:

- 1. Аргументы «доверительной аудитории» для топов: полный управленческий состав
- 2. «Два в одном»: обучение + диагностика = один бюджет
- 3. Вовлеченность широкого круга руководителей уровней «N 2, 3, 4»: «мы можем влиять на решения»

#### Работа над ошибками:

1. топов нужно включать сразу, а не показывать отчет!

2. HRy важно иметь «длинную волю»!



#### КАРТА «КЛЕВЕР»

# В КАКИХ ПОЛЯХ МЫ РАБОТАЛИ?





# **ЛОВУШКА № 2: УСТАНОВКИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА**

КАК УСИЛИТЬ «СЛАБЫЕ СИГНАЛЫ» СОТРУДНИКОВ?



# УДИВИТЕЛЬНАЯ СТАТИСТИКА: ПО ДАННЫМ GE CROTONVILLE

100% успешных изменений имеют хорошее техническое решение и подход

>98% неуспешных изменений имеют хорошее решение и подход

Качество технического решения

Поддержка со стороны заинтересованных сторон

Конечный результат

Наше внимание!

# КЕЙС 2: ИСТОК ЗАПРОСА

Блок Управления розничного бизнеса крупного холдинга разрабатывает тактику для реализации новой стратегии.

Проекты развития — один из элементов реализации стратегии розничного бизнеса.

Проектный офис разработал подробные протоколы по управлению проектами.

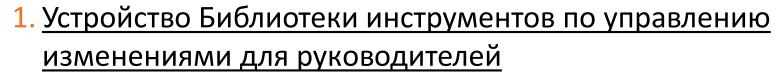
Руководители испытывают трудности при управлении проектами изменений.



HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

# РЕШЕНИЕ: СОЗДАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ БИБЛИОТЕКУ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Задача: от установки на управление проектами — к инструментам и чек-листам управления изменениям





- 2. Краткое Введение в культуру Управления Изменениями. Принципы, которые работают всегда и везде, через призму опыта компании.
- 3. Практичные инструменты управления изменениями для руководителя
- 4. «Шпаргалки» для использования инструментов
- 5. Кейсы-иллюстрации
- 6. Источники, которые создали фонд Библиотеки по теме Управление изменения и



### КАК СОБРАТЬ «КНИЖКИ»? ФИЛЬТРЫ ОТБОРА

- 5 ключевых проблем, с которыми сталкиваются руководители проектов изменений на основе 18 интервью с руководителями
- Отраслевые кейсы: страна + компания
- Бенчмарки: инструменты, созданные в отрасли (GE)



# ЧТО ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ СТРУКТУРЫ МАТРИЦЫ ИНСТРУМЕНТОВ?

#### ПО ГОРИЗОНТАЛИ: ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Размораживание** осознание и обоснование необходимости изменений.
- Движение действия по разработке новых решений и прототипов, их апробирование.
- Замораживание действия на упрочнение новой организационной практики, создание регламентов и институтов

#### ПО ВЕРТИКАЛИ: 3 ПОЛЯ УЧАСТНИКОВ

- 1. Ядро участников члены проектной группы
- 2. Ключевые участники те, кто принимает и влияет на решения
- 3. Все участники сотрудники компании, которые будут использовать разработку и внедрять изменение на рабочих местах





## «НАВИГАЦИОННАЯ КАРТА» ИНСТРУМЕНТОВ

**DV3MUDU3KV** 

	PA3MOPO3KA	движение	ЗАМОРОЗКА
ВСЕ УЧАСТНИКИ	ДДТ (данные, демонстрация, требования)  Учет типов людей по отношению к изменениям: кривая адаптации  Выступление об изменениях с опорой на формулу организационных изменений (по Бекхарду)	Планирование приверженности  Изменение систем и структур	ТПК-анализ Построение сети агентов изменений Усиление моделей нового поведения Персональная мотивирующая беседа об изменениях
ключевые участники	Карта стейкхолдеров Показатели оценки (КРІ + ОКП) при реализации изменений Персональная беседа о приглашении в проект Диаграмма Угроз и Возможностей ДДТ (данные, демонстрация, требования)	Достижение договоренностей: стиль сотрудничества Достижение договоренностей: преодолевая «нет» Медиация Речь в лифте Показатели оценки (КРІ + ОКК) при реализации изменений	<u>ТПК-анализ</u> <u>Ретроспектива проекта</u>
ЯДРО УЧАСТНИКОВ	Персональная беседа о приглашении в проект  Оценка спонсора  Постановка командной цели  Заявление в 15 словах	Сарі команда  Отслеживание прогресса  Персональная корректирующая беседа об изменениях  Работа над ошибками	Ретроспектива проекта  Изменение систем и структур

**TRUWFHUF** 

3 V M O D O 3 K V



## ОДНАКО...

Y YOK-MICHT GLA MOTIOB & THE BOM HUMHHO BOTTO B HOOKECCE VISNICHEMIN

...Ряд проблем имели институциональный характер: они вытекали из установленных политик / правил компании. Их необходимо было синхронизировать с культурой управления в изменчивой среде.

...Для Топ-менеджеров был подготовлен специальный отчет-рекомендации, который... не получил обсуждения

...Руководители HR блока предприняли активный поиск новых «стимулирующих решений»: фокус группа



HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

- Kakag Chamema usmeperum yampoeng
- Ecmb Moopaz, шоколадного результать
- MMO OHM SOAMECH MOMERAMO TOMO?

  VPOEDMA TO DASBUMMY TOMOB: OT OTPOXA
  VPOEDMA COMHEMHOMM:

  VPOEDMA COMHEMHOMM:

  VPOEDMA COMHEMHOM:

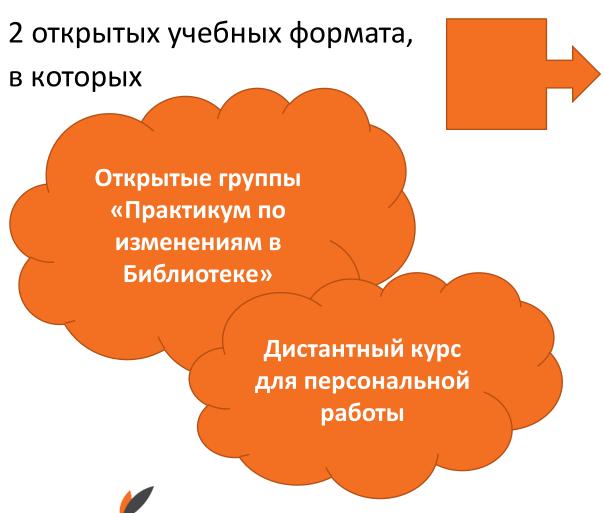
  VEXAKAN MHE MOLESON PECYPCOB
- V. Ноогеновская задача:, «Как выглядин компания, ще все изменения спом. контроля в
- V Britepume 3 MULOMHTUL OMGERG +

  Nembuka 190 4 mare

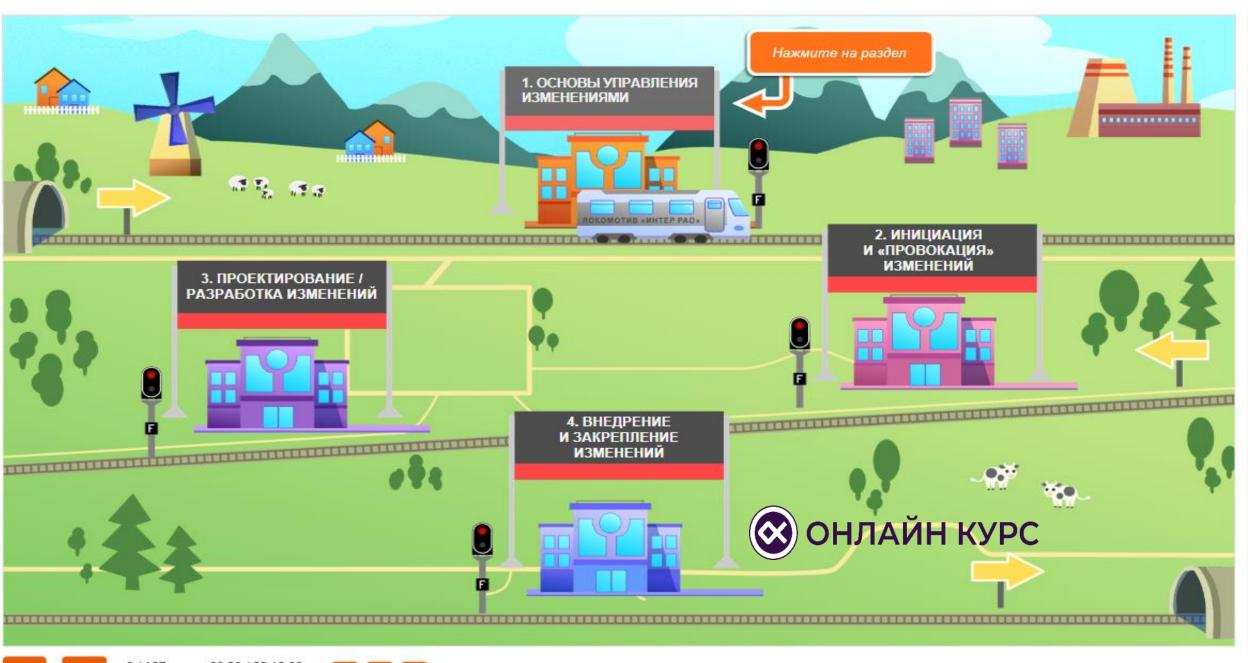
  V Marchantsatime goomusterud upez

  Banghine upez Migepors (guparmop 1800 mare)
- POPMUPOBAME TPHMILL YEMPHORE, KOM
  EMENYMAKIN N-1, N-2 II MEDIMACKUB-HOM

## РЕШЕНИЕ: ПРОДОЛЖАТЬ «ОСНАЩАТЬ» ТЕХ, КТО РЕАЛИЗУЕТ РЕАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ИЗМЕНЕНИЙ



- нужно принимать решения в разных ситуациях изменений, опираясь на «принципиальные аксиомы действий в неопределенности»,
- обсуждать их основания, последствия и риски...
- использовать разные модели
   и инструменты для разработки...
- проходить проверку понимания...
- и получать оценку!















#### На этапе «Разморозка» возможны действия:

Выберите 2 варианта ответа.



- Обеспечить дополнительные системные изменения и внести синхронизацию в других элементах бизнес-процесса организационной системы
- Сформировать образ будущего
- Создавать прототипы, генерировать идеи, проводить пилотные проекты
- Признать достижения людей, указать направление движения



#### КАРТА «КЛЕВЕР»

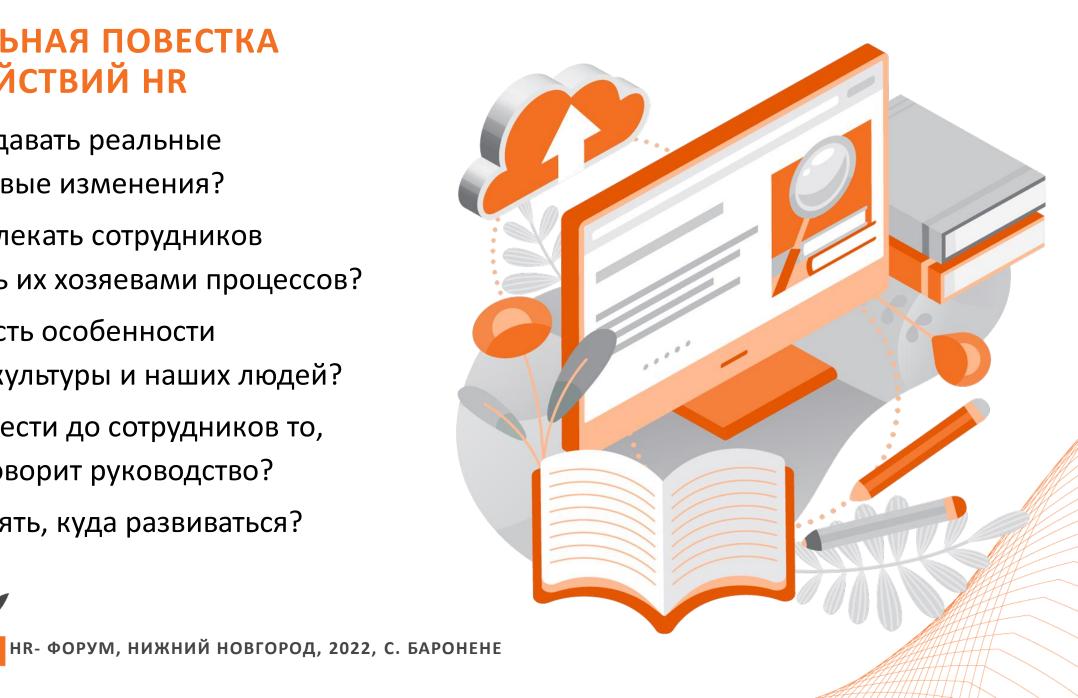
# В КАКИХ ПОЛЯХ МЫ РАБОТАЛИ?





# АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА **ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ НК**

- Как создавать реальные устойчивые изменения?
- Как вовлекать сотрудников и делать их хозяевами процессов?
- Как учесть особенности нашей культуры и наших людей?
- Как донести до сотрудников то, о чем говорит руководство?
- Как понять, куда развиваться?







# ОТВЕТИТЬ НА НАСУЩНЫЕ HR-ВОПРОСЫ ПОМОЖЕТ АВТОРСКИЙ ПОДХОД ТРЕНИНГ-БУТИКА: КЛЕВЕР

Миссия Тренинг-Бутика — открывать уникальный способ — для человека и организации — быть живыми.

На основе нашей миссии и многолетней экспертизы мы разработали комплексный подход к обучению организаций.

Клевер позволяет создать устойчивые изменения в компаниях с учетом их культуры и текущих практик.

Мы вирусно распространяем изменения через группы влияния и знаем, как закрепить результаты изменений, избежав эффекта колеи.



#### цикл ЭМИЧЕСКОГО-ЭТИЧЕСКОГО

изучение эмического, анализ этического, конкретные интервенции

#### ТРИ КЛЮЧЕВЫХ МЕХАНИКИ

создающие объем комплексных решений HOCUMBIE AKTOPAMIA культурные образцы и модели, WAMME UBSKLNKN KOWUSHNN,

**ЦЕЛЕВЫЕ** NOBEAEH-HECKNE модели КУЛЬТУРНО-ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ПРАКТИКИ

выявление, тренировка, разработка, укоренение

Ubaktnkn повседневности: органичные, **TPAKTNKN** (HE)OCO3HBHHHHE PA3BNTN9 ИСКУССТВЕННЫЕ и осознанные

#### ВИРУСНЫЕ **ИЗМЕНЕНИЯ**

опора на «чемпионов» (ролевые модели), формирование сообществ, оргрешения укрепления

МОДЕЛИ ПРИВЫЧКИ: органичные, неосознанные

HOCHTENN CMPICUOB индивидуальные, групповые M Oblahnaanhohhpie

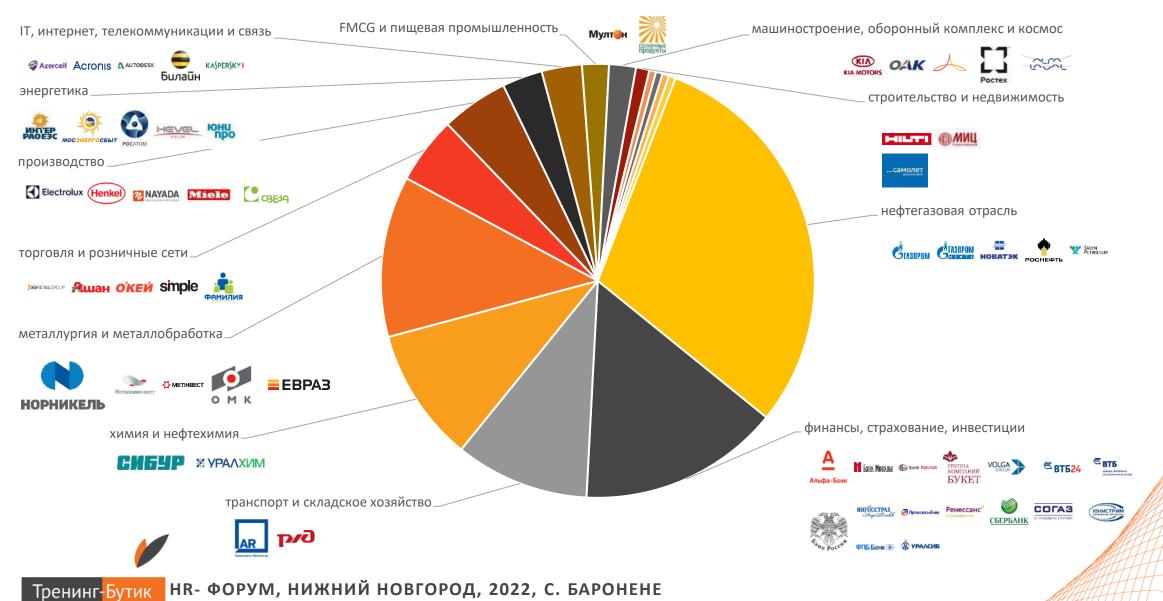


Тренинг-<mark>Бутик</mark> HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

ТЕКУЩИЕ

NOBEAEH-HECKNE

### СРЕДИ КЛИЕНТОВ



#### 1. Совместный проект

- Тренинг-Бутик
- Купно
- 2. Формат: программа повышения квалификации
- 5 модулей
- 170 часов



#### 3. Для кого эта школа?

Для тех, кто любопытен к процессам, которыми самоорганизуется живая система. Кто хочет помочь руководителям сделать «невидимое» - видим и действенным. Кто понимает, какой силой обладает человеческое взаимодействие и лидерское воздействие.

- HR-ы и руководители компаний
- специалисты, работающие с корпоративной культурой, проектами развития компаний и социальным капиталом

#### 4. Что в результате:

- развитие компетенций диагностики организационной реальности (что происходит «между людьми») инструментами качественных исследований.
- развитие компетенций в сфере трансформации организаций (управление изменениями и корпоративная культура).
- реализация колкретного проекта, сопровождающего изменения в «живой организационной системе»

Тренинг-<mark>Бутик</mark> HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ

#### СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

#### В каждом модуле

- Полевые исследования в конкретных организациях
- Работа с российскими и международными экспертами
- Теория + Кейсы + Инструменты исследования+ Практики интерпретации

#### Межмодульная работа:

Встречи с тьютором (персональное курирование участника в течение всего обучения в программе), помогающие участнику выполнить персональную исследовательскую/проектную работу.

- Темы модулей Корпоративная антропология: введение в профессию
- Корпоративная антропология: что и как мы наблюдаем в организации, как живой системе
- Корпоративная антропология: люди, лидеры и корпоративные племена
- Корпоративная антропология: интервенции и трансформация в организации
- Корпоративная антропология: я-позиция и роли корпоративного антрополога

# ВОПРОСЫ? .....И КОНТАКТЫ ДЛЯ СВЯЗИ

КООРДИНАТОР ПРОГРАММЫ НАТАША КЛИМЕНКО

NKLIMENKO@TBOUTIQUE.RU +7 921 550 61 70

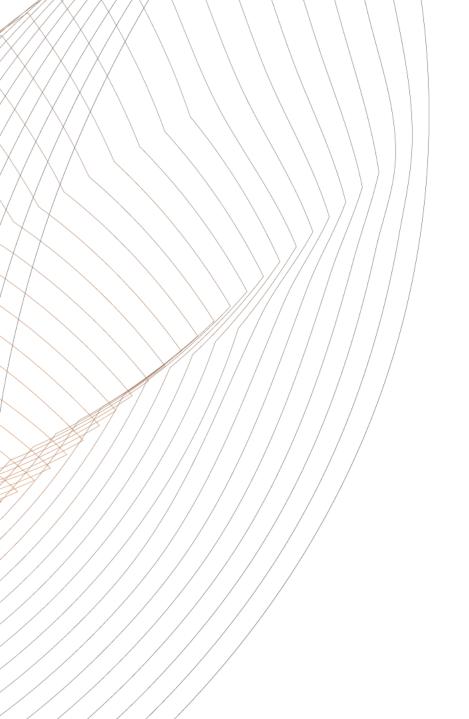
....И ССЫЛКА ЗА СТРАНИЦУ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ И ЗАПИСИ НА ВСТРЕЧУ

**HTTPS://TBOUTIQUE.RU/SHKANT** 





Тренинг-<mark>Бутик</mark> HR- ФОРУМ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2022, С. БАРОНЕНЕ





119019, Москва, Гоголевский бульвар, 17 стр. 1, офис 500

+7 495 565-30-94

contact@tboutique.ru
www.tboutique.ru
t.me/t boutique