

УДК 658.3;65.01
ББК 65.290-2;65.050.2
К 78

Переводчики: Ю. Тележко (главы 1-5), О. Улантjikова (глава 6),
Н. Акопян (главы 7-16)

Научные редакторы: А. Аникеев, В. Данкин, М. Кукушкин

Редактор О. Улантjikова

Крамер И.

К78 Как управлять корпоративным племенем: Прикладная антропология для топ-менеджера / Итске Крамер, Даниэль Браун ; Пер. с нидерл. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 406 с.

ISBN 978-5-9614-2640-3

Лидеры компаний по всему миру сотни лет задаются одними и теми же вопросами: Как уменьшить трения во взаимодействии команд, отделов и сотрудников? Почему так много людей ненавидят свою работу? Почему компании увязают в правилах и регламентах? Почему перемены даются так тяжело? И почему сотрудники не желают брать на себя ответственность? На все эти вопросы отвечают Даниэль Браун и Итске Крамер — корпоративные антропологи, которые объездили весь мир, чтобы изучить лучшие культурные практики разных народов и использовать их в контексте построения и развития организаций.

В первой книге «Корпоративное племя» авторы рассказали о корпоративной антропологии как уникальном подходе в работе с корпоративной культурой. Новая книга дает практические советы о том, как изменить культуру компании, и предлагает алгоритмы проведения встреч, развивающих культуру лидерства. Авторы предлагают взглянуть на организации как на живые племена с вождями, на корпоративную культуру — как на мифы и предания, на процедуры — как на обычаи. Книга научит использовать мудрость древних народов, чтобы разрешать дилеммы, противоречия и конфликты, слушать голос меньшинства, не бояться принимать важные решения и заботиться о том, чтобы за этим следовали реальные поступки.

УДК 658.3;65.01
ББК 65.290-2;65.050.2

Все права защищены. Никакая часть этой 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru.

© 2018 Vakmedianet, Deventer,
www.managementimpact.nl
Публикуется с разрешения Vakmedianet
Management (The Netherlands) при содействии
Агентства Александра Корженевского (Россия)

ISBN 978-5-9614-2640-3 (рус.)
ISBN 978 946276 175 9 (нидерл.)

© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОЯЗЫЧНОМУ ИЗДАНИЮ	15
--	----

ПРЕДИСЛОВИЕ. ВСЕМ, КТО СКОРЕЕ СОЗДАСТ ПЛЕМЯ, ЧЕМ БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	18
--	----

ЧАСТЬ I. СОЗДАНИЕ ПЛЕМЕНИ —

КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ	25
--------------------------	----

1 СУЩНОСТЬ ПЛЕМЕНИ

1.1. Люди объединяются в племена	30
1.2. Традиционные и современные племена	39
1.3. Тайные слабости племени	44
1.4. Власть и любовь в племенах	49
1.5. Сильные племена: свободное сотрудничество	54
<i>Литература</i>	56

2 СУЩНОСТЬ КУЛЬТУРЫ

2.1. Культура находится среди людей	60
2.2. Культура создает порядок из хаоса	61
2.3. Люди формируют культуру	63
2.4. Культура формирует людей	63
2.5. Культура дает уникальные ответы на универсальные вопросы	65
2.6. Культура функциональна	66
2.7. Культура придает смысл	67
2.8. Культура позволяет играть	69
2.9. Культура реализуется через модели	70
2.10. Культура задает ритм	71

2.11. Культура состоит из субкультур	73
2.12. Культура постоянно изменяется.....	75
<i>Литература</i>	76

3 СОЗДАНИЕ ПЛЕМЕНИ:

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ДИАЛОГИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ..	79
3.1. Создание племени: повседневность и особые моменты....	81
3.2. Создание племени: микродиалоги, истории, копирование поведения	87
3.3. Создание племени: любовь к различиям и совпадениям.....	91
3.4. Создание племени: формирование и поддержание лиминальности.....	94
<i>Литература</i>	99

4 СУТЬ ПЛЕМЕННОГО ЛИДЕРСТВА.....101

4.1. Бракосочетание или охота за головами — власть и любовь	103
4.2. Ограничивать и принимать решения.....	107
4.3. Иерархия решает, кто имеет право руководить	111
4.4. Владеть своим рангом	115
4.5. Играть свой ранг	118
4.6. Делиться своим рангом	120
<i>Литература</i>	123

5 СУЩНОСТЬ ПЛЕМЕННЫХ РОЛЕЙ

5.1. Племенные роли	126
5.2. Вождь.....	128
5.3. Собиратели	131
5.4. Локальные лидеры.....	135
5.5. Охотники	140
5.6. Шаманы	145
5.7. Старейшины	151
<i>Литература</i>	154

6	КАК РАЗЖЕЧЬ КОСТЕР	157
6.1.	Постановка: магическое, мощное воздействие	159
6.2.	Разговор у костра: шаман как его фасилитатор.....	164
6.3.	Шесть этапов разговора у костра.....	173
	<i>Литература</i>	188

ЧАСТЬ II. РАЗГОВОРЫ У КОСТРА —

	ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ	191
--	-------------------------------	-----

7	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — КГОТЛА, БОТСВАНА	193
7.1.	А у вас такое бывало?	194
7.2.	Давайте познакомимся... ..	195
7.3.	Как это работает	196
7.4.	Сила этой истории	198
7.5.	Разговор у костра для формирования всеобщего решения	200
	<i>Литература</i>	208

8	СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ — СВАДЕБНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ, ЛАС-ВЕГАС	211
8.1.	А у вас такое бывало?	212
8.2.	Давайте познакомимся... ..	214
8.3.	Как это работает	217
8.4.	Сила этой истории	225
8.5.	Разговор у костра в ходе деловой свадьбы.....	235
	<i>Литература</i>	239

9	КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА — ОХОТА ЗА ГОЛОВАМИ, СУМАТРА	241
9.1.	А у вас такое бывало?	242
9.2.	Давайте познакомимся... ..	243
9.3.	Как это работает	246

9.4. Сила этой истории	249
9.5. Разговор у костра в духе охотников за головами.....	253
<i>Литература</i>	263
10 ПРОДАЖИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ	
С КЛИЕНТАМИ — ТААРОФ, ИРАН.....	267
10.1. А у вас такое бывало?	268
10.2. Давайте познакомимся.....	270
10.3. Как это работает.....	275
10.4. Сила этой истории	277
10.5. Разговор у костра: продажи по принципам таарофа	279
<i>Литература</i>	281
11. СОЗДАВАТЬ ДВИЖЕНИЕ —	
ВТЫКАНИЕ ИГЛ, МАЛЕНЬКОЕ ГАИТИ, МАЙАМИ	283
11.1. А у вас такое бывало?	284
11.2. Давайте познакомимся.....	284
11.3. Как это работает.....	290
11.4. Сила этой истории	293
11.5. Разговор у костра с куклами и иголками	299
<i>Литература</i>	308
12. КОНФЛИКТ И ПОЛЯРИЗАЦИЯ —	
РАЗГОВОР НА ПОВЫШЕННЫХ ТОНАХ, ЮАР.....	311
12.1. А у вас такое бывало?	312
12.2. Давайте познакомимся.....	314
12.3. Как это работает.....	318
12.4. Сила этой истории.....	322
11.5. Разговор у костра на повышенных тонах	327
<i>Литература</i>	330
14 ПРОСИТЬ ПРОЩЕНИЯ — СЭППУКУ, ЯПОНИЯ.....	335
14.1. А у вас такое бывало?	336
14.2. Давайте познакомимся.....	337

14.3. Как это работает.....	338
14.4. Сила этой истории.....	340
14.5. Разговор у костра: извинения.....	343
<i>Литература</i>	347
15 СТАВЯЩИЕ В ТУПИК ВОПРОСЫ —	
МОЛЧАЛИВОЕ СОБРАНИЕ КВАКЕРОВ	349
15.1. А у вас такое бывало?.....	350
15.2. Давайте познакомимся.....	351
15.3. Как это работает.....	356
15.4. Сила этой истории.....	366
15.5. Молчаливый разговор у костра	371
<i>Литература</i>	376
16 ПРОЩАНИЕ —	
БУЙВОЛЫ И КУКЛЫ ТАУ-ТАУ, СУЛАВЕСИ.....	379
16.1. А у вас такое бывало?.....	380
16.2. Давайте познакомимся.....	382
16.3. Как это работает.....	384
16.4. Сила этой истории.....	389
16.5. Разговор у костра как церемония прощания	394
<i>Литература</i>	399
ИСТОРИЯ ПОДОШЛА К КОНЦУ.....	401
ОБ АВТОРАХ	403