

© А.Л. Гусейнова, П.С. Куприянов

От детской книги до бизнес-корпорации: антропологическая оптика в практическом применении (разговор с Анной Гусейновой)

Ключевые слова: антропологическая оптика, «Город похожих и разных», культурное разнообразие, прикладная антропология, публичная антропология, корпоративная антропология.

Разговор Павла Куприянова с Анной Гусейновой строится вокруг ее недавней детской книги «Город похожих и разных» (СПб.: Поляндрия Принт, 2025), представляющей современный мегаполис через портреты и истории его отдельных жителей и тем самым демонстрирующей преимущества «антропологического» взгляда на мир, вскрывающего его культурную сложность, но при этом избегающего стереотипных категоризаций и автоматизмов восприятия. Специфика антропологической оптики и вопросы ее использования вне академического исследования как общедоступного когнитивного инструмента обсуждаются в интервью на материале книги, а также личной и профессиональной биографии ее автора, включая опыт применения подходов социальной антропологии к сфере корпоративной социальной ответственности в крупной компании.

В современной детской литературе немало книг, которые могут быть отнесены к антропологическим или этнографическим: о разных странах и народах, религиях и обычаях, мифах и праздниках, кухне и одежде. Книга «Город похожих и разных»¹, о которой пойдет речь ниже, заметно выделяется на их фоне: она тоже «антропологическая», но на других основаниях — не столько по тематике, сколько по оптике (см. Рис. 1). Действие книги происходит в городе, и в ней довольно много рассказывается о городской среде, домах, местах и жителях, но все же город здесь скорее обстоятельство, чем герой повествования. Идея книги не в том, чтобы сообщить информацию о городе, а в том, чтобы предложить читателю особым способом посмотреть на него, приучить замечать в горожанах отдельных людей со своими привычками,

Гусейнова Анна Леоновна – руководитель направления комфортная и безопасная среда, БФ Х5 «Выручаем». e-mail: aguseinova@gmail.com <https://orcid.org/0009-0009-8943-4203>

Куприянов Павел Сергеевич – кандидат исторических наук, старший научный сотрудник Центра визуальной антропологии ИЭА РАН. e-mail: kuprianov-ps@yandex.ru <https://orcid.org/0000-0001-9856-3159>

Для цитирования: А.Л. Гусейнова, П.С. Куприянов. От детской книги до бизнес-корпорации: антропологическая оптика в практическом применении (разговор с Анной Гусейновой) // Антропологии/Anthropologies. 2026. No 1. С. 101–121, <https://doi.org/10.33876/2782-3423/2026-1/101-121>

¹ Гусейнова А., Цатрян В. Город похожих и разных. СПб.: Поляндрия, 2025.



пристрастиями и историями. Об этом авторы говорят в первых же строках, в обращении к читателю:



Рис. 1. Обложка книги. Гусейнова А., Цатрян В.
Город похожих и разных. СПб.: Поляндрия, 2025.

Эта книга о людях. О тебе и обо мне. О наших близких и знакомых, о случайных прохожих, о тех, кого мы видим на улице и в кино. О тех, кто родился далеко или на соседней улице, совсем недавно или много веков назад. О тех, кто нам интересен. Кого мы любим. И кого боимся. А еще о тех, кого мы никогда не видели. Или не замечали.

Эта книга для любопытных. Все мы разные, и нам часто бывает трудно понять друг друга. Но каждый из нас что-то делает, о чем-то думает и во что-то верит — не просто так. Может быть, тебе, как и нам, бывает непросто понять другого человека ... (Гусейнова, Цатрян 2025: 1)

Далее читателю предлагается пройти по городу вместе с мальчиком Фейей, вооружившись воображаемыми очками, помогающими «видеть другого, узнавать его», подмечать в людях различия и сходства. Сопровождая Федию в его перемещениях, мы встречаем множество людей, о каждом из которых что-то узнаем: что он любит, а что — нет, что ему снится или о чем он тревожится, чего боится или куда торопится, о ком думает или переживает, что с ним было раньше или что происходит сейчас. В результате многочисленные встречные горожане предстают не безликой людской массой и не безымянными статистами, а отдельными людьми со своими именами, привычками, желаниями и заботами. О ком-то мы узнаем больше, о ком-то меньше, но о каждом нам сообщаются какие-то детали, которые мгновенно делают чужого и далекого человека ближе и «человечнее». Так, оказывается, что солдат Семён любит фисташковое мороженое, девочка Фифа не любит сильные порывы ветра, что полицейский Николай ходит на курсы фотографии, а у уличного скрипача Алика (в обычной жизни менеджера по продажам) есть кошка по кличке Бабушка, что вагоновожатый Айдар сейчас разговаривает по телефону с мамой, а у пассажирки Даны послезавтра свадьба, что живущую на улице Люсинду Огрисовну в детстве называли Простолюсей, а в каморке у дворника Фейя

Сергеевича целая коллекция удивительных вещей. Увиденный через воображаемые очки город оживает, за каждым его жителем и за каждой городской сценой раскрывается целый мир.

В книге нет слова «антропология», однако трудно спорить с антропологическим характером предлагаемой «человеко-чувствительной» оптики. Именно она определяет гуманистический посыл книги, и именно благодаря ей это детское издание, обильно и стильно проиллюстрированное, заставляет задуматься над весьма «взрослыми» антропологическими вопросами: восприятием другого, обобщением и индивидуализацией, социальным (не)равенством и иерархиями, и, конечно, культурными сходствами и различиями.

Нельзя не отметить, что тема культурного разнообразия — одна из ключевых для антропологии — представлена в книге довольно широко и одновременно тонко и корректно. С одной стороны, население Федебурга (так называется книжный город) исключительно разнообразно: это люди разного пола и возраста, разных социальных слоев, местные и приезжие, богатые и бедные, люди разных культурных ориентаций, происхождения и национальностей (напрямую об этом не сказано, но мы догадываемся об этом по именам или узнаем из историй). Наконец, здесь есть и люди с ментальными и физическими особенностями. Однако культурное разнообразие Федебурга возникает не из этих привычных внешних категоризаций, а из богатства индивидуальных миров его жителей — именно они делают горожан «похожими и разными». Бармена из Эфиопии, едущего в метро, объединяет и разделяет с попутчиками не его эфиопское происхождение, а его личные качества или привычки, а особенности «особенных» персонажей книги оказываются в одном ряду с особенностями «обычных» людей. Такой взгляд размывает и игнорирует привычные групповые границы, проявляя и акцентируя индивидуальные — тем самым создавая образ равноправного и последовательно инклюзивного пространства, где групповая принадлежность не имеет определяющего значения.

Таким образом, «Город похожих и разных» — не что иное как увлекательное, но при этом вполне серьезное приглашение задуматься о практическом использовании антропологии в повседневной жизни. Приняв его с воодушевлением, я попросил автора идеи и одного из авторов книги, прикладного антрополога Анну Гусейнову, написать несколько строк о задумке книги и ее воплощении, о метафоре «антропологических очков», о возможностях и пределах практического применения антропологии. А затем мы встретились с Анной вживую и обсудили эти темы подробнее.

Павел Куприянов

Книга «Город похожих и разных» родилась из простой интуиции, вызванной наблюдением за тем, как в самых разных сферах жизни (корпоративной, образовательной, городской среде и даже в семейных и дружеских отношениях) проявляется невидимость людей друг для друга. Где-то мы просто скользим взглядом по тем, кто оказывается рядом, где-то происходят коммуникативные разрывы, а где-то взаимодействие, даже будучи необходимым,



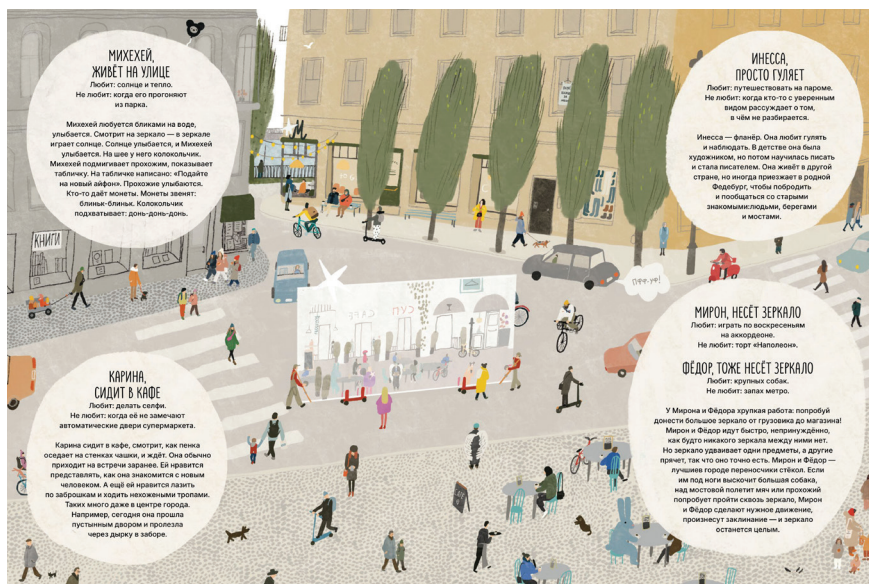


Рис. 2. Фрагмент книги. Гусейнова А., Цатрян В. *Город похожих и разных*. СПб.: Поляндрия, 2025.

оказывается затруднено. Мне нравится метафора, хорошо описывающая сегодняшний мегаполис как зал ожидания в аэропорту: мы физически находимся рядом друг с другом, но один устремлен мыслями в Париж, а другой — в Сургут. Так и в городе: мы живем в своих «мыльных пузырях», раздутых глобализацией, технологиями и виртуальными мирами. Наше общество технически насыщенное и коммуникативно ускоренное, однако ускорение коммуникации не тождественно углублению понимания. Напротив, цифровые интерфейсы, алгоритмические среды и институциональная рационализация все чаще порождают упрощенные формы восприятия другого, постепенно отдаляя нас друг от друга. Социальная ткань большого города истончается, взаимодействие и соучастие превращаются в набор сервисов и услуг, за которые мы привычно расплачиваемся деньгами, становясь друг для друга носителями функциональных ролей. В мире царящей рациональности надеяться на то, что вдруг чудом возникнет интерес к отдельному человеку, а тем более что этот интерес передастся детям, — по меньшей мере, наивно. Разве что появится некий тренд под названием «человекоцентричность»: да, формально это про «человека в центре», но на деле — про софиты, которые менеджеры наводят на человека, чтобы достичь еще большей управляемости и предсказуемости в интересах корпораций и прочих институтов.

Антропология давно перестала быть дисциплиной, обращенной в прошлое или к далеким экзотическим мирам. Далекого и экзотического осталось крайне мало, зато атомизация в городах (при парадоксальной гиперсвязанности) требует от антропологии выйти со всем своим инструментарием на первый план в современной повседневности. На мой взгляд, сегодня она оказывается особенно востребованной за пределами академической науки: в городе, в школе, в корпорации, в семье, в повсеместной коммуникации — всюду, где

человек сталкивается с другим человеком, и всегда, когда эти встречи требуют понимания.

Эти наблюдения послужили поводом вступить в диалог с человеком любого возраста и найти художественный способ донести до него сложные идеи. Антропологические теории, наверное, единственные в мире, позволяют тонко настроить фокус на человека без каких-либо манипуляционных целей.

Метафора «антропологических очков», положенная в основу книги «Город похожих и разных», позволяет перевести профессиональный исследовательский опыт на язык повседневности. Это первый и самый понятный прием из всего инструментария антрополога. И поскольку хотелось об этом поговорить и с детьми, и со взрослыми, то я искала самое понятное и простое решение, которое бы позволило видеть то, что скрыто за привычными, развешанными в городской среде ярлыками.

Книга «Город похожих и разных» была задумана как учебник по социальной антропологии для детей — как попытка обращения науки антропологии к жизненному ненаучному назначению. Один день ребенка выстраивается в маршрут, проходящий через знакомые каждому социальные среды: семью, домашнее пространство, двор, школу, общественный транспорт, межпоколенческие контакты, случайные встречи и публичные места. То, что в обычной городской жизни служит нейтральным фоном, для героя книги Феди оборачивается сложной системой норм, символов, историй, мотивов, отношений — тем, чем в действительности и является город, но что почти всегда остается незамеченным. Главный герой представлен ребенком не случайно: он пока еще способен увидеть повод для вопроса там, где для взрослого горожанина «все ясно». Он способен удивляться устройству мира, и в этом отношении детский взгляд близок антропологическому: есть шанс вернуть проблемность привычному.

Книга населена огромным количеством персонажей. Мы демонстрируем множество личных историй, которые становятся видимыми для Феди благодаря «антропологическим очкам», чтобы у читателя возникло устойчивое понимание того, что за каждым человеком стоит своя история, что кажущийся просто прохожим человек одновременно является чьим-то «центром вселенной» и что каждый без исключения уязвим. Надеясь уникальными историями сотни персонажей, мы хотим показать незаменимую роль каждого, его важность и значимость, не избегая при этом появления в сюжете, например, бездомной женщины Люсинды или воришки в кафе; дать возможность понять и обсудить с ребенком, что он тоже важен для кого-то и нужен в этом мире.

Книга опирается на три центральные метафоры — очков, зеркал (отражений) и мостов. Очки позволяют увидеть скрытую сложность социальной реальности. Образ зеркала отражает классическую мысль о том, что изучение другого одновременно является формой самопознания. Мост же никогда не возникает естественным образом, он строится общим усилием, основанном на сотрудничестве и доверии. А антропология еще и подскажет, что все мосты между людьми держатся на дарообмене.

Наш книжный город Федербург выстроен художественно на прототипе Санкт-Петербурга — и это не случайно. Петербург — город островов, его



мосты — это не только инженерные сооружения, но и символ рукотворной связанности. И именно в месте появления метафоры «мостов», на мой взгляд, проходит важная граница между академической и публичной антропологией. Академическая дисциплина стремится к описанию, объяснению и накоплению объективного знания. Публичная антропология, если она вообще имеет право на существование, вынуждена задаваться вопросом о последствиях такого знания. Что следует из понимания того, что другой человек сложнее моего представления о нем? Должен ли этот вывод менять повседневное поведение? Возможно ли и нужно ли движение навстречу, основанное на признании сложности другого? Эти вопросы уже выходят за пределы науки, но они закономерно рождаются внутри нее. И самой сложной задачей в книге было не уйти в морализаторство и не демонстрировать авторские ценностные установки, а остаться в поле научной этики, где антропология сохраняет отстраненную объективность, но при этом продолжает оставаться оплотом гуманизма.

Еще одна сложность в работе над книгой была связана, например, с необходимостью при описании неоднозначной или конфликтной ситуации избегать готовых ответов и советов, столь часто ожидаемых читателями в книгах для семейного чтения. И эти моменты касаются практических аспектов антропологической оптики, которая имеет определенный «функционал» и границы применимости. Она, скорее всего, не поможет при необходимости быстрых решений в ситуации опасности; она не предполагает оправдания любых поступков, не гарантирует избавления от конфликта. Но она делает почти невозможным ленивое презрение или «навешивание ярлыков». Она препятствует возникновению ненависти и снижает градус влияния идеологического внешнего контекста, потому что учит распознавать и «отбрасывать» искусственно сконструированные слои. Она препятствует уверенности в том, что «мы уже все поняли о человеке, который перед нами», и тем самым спасает от стереотипного мышления. И, пожалуй, что этого уже достаточно.

Непростой задачей оказалось передать важную для меня идею всеобщей связанности в городе. На разворотах книги персонажи то и дело рассыпаются, как бусины, или разбегаются, как муравьи, — каждый в свою сторону, демонстрируя атомизированность современного общества. Последняя, несомненно, часть нашей реальности, но в книге мы видим, что она не единственная. Есть пространство сильных связей (семья, школа, тренировка в бассейне и даже компьютерная игра, пусть она и виртуальная), а есть пространство слабых связей — двор, улица, трамвай, метро, площадь. Кроме того, существуют и невидимые связи, которые крайне разнообразны. Это связи во времени — как на развороте с фото дальних и близких родственников Феди, и в пространстве — как во фрагменте о Федине бассейне, который, как выясняется, по ночам чистит специальный человек. И такая рефлексия напоминает нам об этих сетях связей, которые тоже сложно заметить, если не включить оптику исследователя.

Антропология — это мощное оружие против опасного упрощения восприятия людей друг другом, возникающего из-за алгоритмизации городской жизни. Антропология настаивает на важности понимания другой культуры изнутри ее собственных координат и доказывает относительность многих привычных представлений о нормальности. Антропологическая оптика делает человека менее «очевидным», но удивительным образом именно это способствует его более глубокому пониманию. Книга «Город похожих и разных»



как раз об этом. Это романтическая попытка перевести антропологическое знание в общедоступный набор простых и понятных бытовых установок и компетенций. Но, пожалуй, самое ценное для меня — то, что книга помогает выстраивать диалог с самыми разными людьми: о том, почему так важно сохранять понимание сложности, нелинейности и многообразия нашего социального окружения.

Анна Гусейнова

(см. Рис. 3)

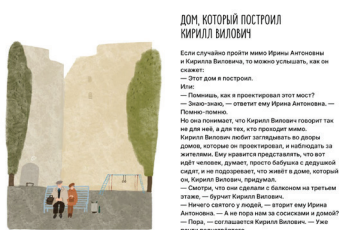


Рис. 3. Фрагмент книги. Гусейнова А., Цатрян В. *Город похожих и разных*. СПб.: Поляндрия, 2025.



Павел: Я хотел спросить про Ваш путь в антропологию. В книге Вы пишете о важности освоения антропологической оптики, а как она сформировалась у Вас?

Анна: Я постараюсь коротко. Это связано, конечно, с моей биографией. С тем, что я родилась в армянской семье карабахских армян, которые переехали из Нагорного Карабаха в Баку. Мы там жили, бабушка с дедушкой построили прекрасный дом, но в какой-то момент из-за Сумгаитского конфликта, мы были вынуждены покинуть свой дом навсегда, без возможности вернуться. В то время произошли масштабные волны переселений: порядка 400 тысяч армян покинули Азербайджан, а из Армении бежали около 200 тысяч азербайджанцев. Если говорить о бакинских армянах — это исчезающий сегодня культурный мир. Люди, сформированные в мультиэтнической среде, говорили на нескольких языках, потому что бакинская среда подразумевала присутствие множества национальностей: азербайджанцев, армян, евреев, грузин, русских, украинцев.

Из Баку мы бежали, когда мне было семь лет. Я была маленькой, в этом возрасте вести дневник было невозможно. Но в памяти сохранились запахи, фразы, лица, острое чувство опасности.

Моя семья без особых раздумий переехала в Армению искать там убежище. Мы пытались интегрироваться, и надо сказать, что многим бакинцам это удалось, но нашей семье — нет. Нам было тяжело. Но считаю счастьем, что за время проживания в Армении, я выучила армянский язык и прекрасно им владею и сегодня. Через шесть лет мы продолжили наш путь в поисках нового дома. Мы немного пожили на Украине, а потом переехали в Россию.

Признаться, я даже не знала, что есть такая наука, как антропология — ведь, понимаете, когда твоя семья постоянно переезжает, вообще-то не до образования. Встают вопросы выживания... Я поменяла семь школ. И каждый раз мне не хватало времени на учебу — нужно было налаживать отношения и встраиваться в новый социальный мир. А он везде был разным и требовал колоссальных усилий. Тогда было тяжело, и такой опыт приносил немало трудностей и огорчений. Теперь я вижу, что все пережитые испытания оказались богатейшим опытом, который я «распаковываю» по сей день, хотя прошло уже много лет.

Совершенно неудивительно, что из-за постоянного нахождения внутри остро ощущаемых дихотомий — свой/чужой, восток/запад, дом/не-дом, христианство/ислам — я научилась быть внимательной к тому, как люди строят свои связи, и к тому, из чего возникает чувство принадлежности. А еще, когда каждый новый переезд или смена школы происходит фрагментарно, формируется особое чутье, позволяющее понять сложности мира как обязательного его качества. И теперь, проводя исследования, я каждый раз понимаю, что многое для меня останется лишь обрывком, лоскутом чего-то целого. Какими бы глубинными ни были мои интервью, всего мне не узнать. И даже простое понимание того, что такая сложность повсеместна, само по себе ценно. Прошло немало лет. Неспешное, естественное осмысление пережитого постепенно привело меня к профессиональному выбору.

Павел: Я так понимаю, что Вы учились в Центре социальной антропологии РГГУ²?

Анна: Да. Первое образование у меня связано с государственным и муниципальным управлением. Я занималась социальными вопросами в государственных и образовательных проектах. И, работая в этих сферах, я пыталась очеловечить системные решения и понять: что мы как система делаем для людей и чего на самом деле хотят сами люди.

В какой-то момент, к счастью, я все же узнала про социальную антропологию и решила поступить в магистратуру. Считаю, что это был полезный опыт. Я понимала, что одной магистратуры мало и мне нужно освоить еще все то, что бакалавры, сидевшие рядом со мной за партой, изучили за предыдущие четыре года. Я училась с невероятной жадностью — кажется, взяла все, что можно было извлечь из магистерской программы. А потом стали появляться интересные проекты, в которых требовались антропологические исследования. Я перешла в сферу корпоративной социальной ответственности, и передо мной раскрылось широкое поле задач, для решения которых антропология была просто необходима как инструмент.

² В настоящее время — Учебно-научный институт антропологии и этнологии Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ).



Павел: У Вас тогда был этот проект с соседскими сообществами в «Пятерочке»?

Анна: Да, проект начался как раз в тот момент, когда я писала магистерскую диссертацию. Моя работа была посвящена самоорганизованным городским сообществам. Думаю, что у меня сформировался глубокий интерес к самой идее самоорганизации и к ее потенциалу сопротивления системам тоже в связи с опытом беженца. Дело в том, что я и моя семья не раз оказывались в ситуациях, где опорой становились не системы и организации, а обычные люди, которые самоорганизовывались и создавали определенную устойчивость. Мне стало понятно: если научиться замечать этот потенциал, можно сделать более гуманными проекты, которые реализуют корпорации. Речь идет о соучастном проектировании: прежде чем решать, куда направлять инвестиции и для чего, нужно спросить самих людей об их потребностях. И направлять ресурсы тем, кто понимает, как ими эффективно пользоваться. Именно по этому принципу мы стали действовать.

Павел: Вы работали в «Пятерочке»?

Анна: Сначала я работала исследователем и проектировщиком в бюро Ильи Ценципера³. Проект «Пятерочки» был одним из полученных ими заказов. Позднее я перешла работать над проектом «Центры местных сообществ»⁴ в «Пятерочку», поскольку проект оказался слишком масштабным и длительным, а также требовал полной вовлеченности.

Павел: Расскажите в двух словах о самой идее — «Центр местного сообщества».

Анна: Идея была следующая. У «Пятерочки» есть политика корпоративной социальной ответственности. У любой большой компании есть два типа отчетности: финансовая и нефинансовая. Нефинансовая отчетность — это о том, как ведет себя социальное тело компании, то есть что она делает полезного для общества. Запрос звучал удивительно — нужно было придумать какую-то социальную роль для сети магазинов, которая бы считывалась как забота о людях. Но как может бизнес проявлять заботу? Ведь забота — это проявление человеческого... Оказалось, что поскольку магазины — это точки соприкосновения людей, обнаружить человеческое участие там совершенно несложно. Мы провели полевые исследования, посещали магазины, наблюдали, что в них происходит, и обнаружили проявления заботы, выходящие за рамки должностных инструкций сотрудников. Мы увидели, сколько настоящей заботы люди на местах проявляют в живом общении друг с другом. Компания большая и технологичная, поэтому у руководства сразу возникает

³ Илья Владимирович Осколков-Ценципер — российский дизайнер, предприниматель, медиаменеджер и журналист. В 2014 г. он основал консалтинговую компанию «Ценципер», которая занимается стратегическим дизайном, развитием территорий, проектированием пользовательского опыта, разработкой новых продуктов и брендингом в России и за рубежом.

⁴ «Центры местного сообщества» (ЦМС) — это проект торговой сети «Пятерочка», направленный на развитие культуры добрососедства, самоорганизации жителей, благотворительности и взаимопомощи в городах и поселках России. Он реализуется с 2021 г. в партнерстве с благотворительными фондами «Добрый город Петербург» и «Хорошие истории». Подробнее об этом проекте см.: <https://repec.ranepa.ru/rnp/urfbaf/uf2416.pdf>



вопрос: можем ли мы культивировать обнаруженные практики заботы, популяризировать их и сделать более распространенными, с помощью инструментов, встроенных в повседневную жизнь магазина? И тут, конечно, возникает знакомый внутренний конфликт антрополога. Поскольку чем лучше ты понимаешь сложность происходящего, тем страшнее предпринимать какие-то действия. Решительности придало корпоративное задание, которое всегда подразумевает поиск конкретного решения: нам нужно, чтобы подобных практик стало больше. С одной стороны, это вызывает тревогу: похоже, речь идет о целенаправленном социальном проектировании, которого мы так опасаемся. С другой стороны, моя задача состояла как раз в том, чтобы совместить масштабный корпоративный заказ с реальными желаниями и интересами людей, на которых направлен проект, и интегрировать его максимально мягко.

Павел: Это, конечно, сложный баланс...

Анна: Это сложно! Особенно с этической точки зрения. Для бизнеса ситуация однозначная, а для нас с вами — нет. Ты не можешь отделаться от осознания неоднозначности происходящего, но в то же время понимаешь, что с тобой или без тебя, с антропологией или без нее, проект состоится, инвестиции будут в него направлены. И если не ты, то придет кто-то другой — и сделает это грубо, без должного внимания к человеку. И ты с пониманием собственной ответственности ищешь баланс.

Что происходит дальше? В ходе полевых исследований мы обнаружили удивительные истории взаимоподдержки и сотворчества, а также большое разнообразие микропрактик неформального использования пространства магазинов в интересах местных жителей. Показалось, что обнаруженные практики напрямую связаны с устойчивостью и общечеловеческими ценностями. Хорошо, когда человек не одинок; хорошо, когда рядом есть тот, кто ему улыбнется; хорошо, когда у людей появляется место, где можно свободно проявить свои таланты. В этом есть что-то безусловно позитивное, и хотелось бы, чтобы таких примеров становилось больше. Я понимаю: если начать глубоко рассуждать о последствиях попытки «масштабировать гуманность», можно прийти к разным выводам. И скепсис в этой ситуации мне понятен. Но мы остановились на том, что есть вещи, которые можно считать ценными. Постепенно у нас сложился внушительный банк примеров неформального использования пространства магазина сотрудниками и покупателями. Мы выделили бюджет для проекта, так как требовались расходы на организацию праздников, лекций, выставок и на закупку дополнительного оборудования. Сотрудники магазинов увидели для себя новые возможности, что позволило им объединиться и реализовать собственные социальные, культурные и благотворительные проекты самого разного масштаба. Так появились «Центры местного сообщества». Шаг за шагом система начала расширяться по принципу добровольного присоединения сотрудников магазинов к проекту. В итоге у нас появились ежегодные слёты сотрудников и отдельных активистов — тех, кто вносит вклад в развитие местных сообществ.

Павел: Понятно, спасибо. А где еще в своей работе Вы используете или мобилизуете антропологические навыки и оптику?



Анна: Во-первых, корпорация — это огромное пространство, в котором много всего. Кроме задач корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, есть множество других бизнес-процессов, куда можно направить антропологические навыки. Это и клиентский опыт, и управление персоналом, и процессы внедрения новых продуктов, а также внутренние и внешние трансформации — перечислять можно долго.

Но я начала с самого открытого для антропологов направления — направления устойчивого развития⁵. Грустно, конечно, что сегодня я занимаюсь больше управлением исследований и руководством проектов, чем самими исследованиями. Поэтому, когда меня зовут в экспедиции, я с удовольствием откликаюсь — не хочется быть руководителем из центрального офиса, улетающим куда-то в космос.

Из интересного: у нас был создан благотворительный фонд на базе социальных программ группы компаний. Сейчас я работаю в этом фонде, в котором работы очень много. И тут уже от социокультурного направления мы переходим к благотворительному, опирающемуся на инфраструктуру крупной компании, к вопросам неравенства, бедности и нехватки продовольствия, а также к вовлечению людей в благотворительность.

Сегодня мое внимание и главные исследования направлены на то, как мы разворачиваем системную инфраструктуру благотворительности. Предположим, у нас включается технологичный фандрайзинг: мы, с одной стороны, даем покупателям возможность жертвовать деньги на продукты для бедных, не отходя от кассы, что удобно и приятно, но, с другой стороны, получается, что человек участвует в благотворительности машинально. А как такая технология «бесшовной благотворительности», которая становится повторяющейся машинальной практикой, влияет на поведение людей? Встает вопрос об ответственности, и мы должны найти правильные каналы и слова, чтобы сообщить человеку, куда направлены его деньги, на что он этим простым действием повлиял. Или, например, рассматривается решение, ультралокального фандрайзинга: то, что мы жертвуем в магазине на кассе самообслуживания в каком-то городе или поселке, останется именно здесь, на этой территории. Может показаться, что это борьба с ветряными мельницами, но я верю, что нет, потому что я вижу, как через обсуждение возможных проблем внутри компании, возникает более ответственный подход.

В работе с распределением продуктовой помощи среди нуждающихся людей тоже проводится большое количество исследований: кому и как помогать, как продуктовая помощь может встраиваться в профилактику кризисных социальных случаев. Одним словом, в корпорации множество способов приложения антропологической оптики. К сожалению, не всегда удается реализовать все так, как хочется, но всегда остается возможность декларировать антропологический подход, который в свою очередь ставит вопросы, заставляет сомневаться, и люди начинают, как минимум, задумываться над этим.

⁵ Направления устойчивого развития в бизнесе — это комплекс мер и стратегий, направленных на обеспечение долгосрочной жизнеспособности компании, баланса между экономическими, экологическими и социальными интересами, а также — на вклад в решение глобальных проблем. Часто эти направления связывают с концепцией ESG (Environmental, Social, Governance — экология, общество, управление).



Нельзя сказать, что у российского бизнеса есть сформулированный запрос на антрополога в штате. До этого еще далеко. Я связываю это не столько с ненужностью антропологии в бизнесе, сколько с массовым незнанием о ее существовании.

Павел: У меня два вопроса, вытекающих отсюда. Первый вопрос вот какой. Мне кажется, у Вас нестандартная исследовательская траектория. Потому что стандартная — это движение из академической сферы в прикладную: есть академический исследователь, который занимается наукой, к нему приходят разные прикладные предложения, исследования, проекты, он в них включается со своим академическим образованием и опытом, применяя свои исследовательские навыки и знания в новой прикладной сфере. А у Вас как будто наоборот: Вы из прикладной сферы обращаетесь к академической с этим запросом на науку и продолжаете свой путь дальше. Когда до меня доходили слухи, что Вы пошли учиться в ЦСА РГГУ, я подумал, что это, видимо, для того чтобы делать все не по наитию, а «по уму», «по науке». Но мне казалось, что это образование не поможет, что оно скорее про классическую этнографию, чем про такие практические навыки. Вот такая у меня была мысль тогда, я помню. А потом, какое-то время назад, я увидел в Вашем телеграм-канале, что Вы проводите мероприятие по корпоративной культуре и приглашаете туда Андрея Турского, который там рассказывает о вожестве на Вануату! И тут я думаю: вот здорово! И понимаю, что все-таки антропологическая теория нужна Вам в Ваших делах. В общем, мой вопрос о том, как у Вас соединяется теория и практика. Вот у Вас есть этот багаж, обретенный в академии. А если бы его не было, что бы поменялось?

Анна: Поменялось бы очень многое! Во-первых, я пришла в магистратуру уже довольно зрелой и с сформулированным запросом. Во-вторых, я благодарна ЦСА за то, что мы опирались не на интерпретации, а на классическую этнографию и антропологию. Как человек взрослый, понимающий контекст, я получила возможность соотнести классический подход с реальностью, с которой мне приходится работать. Эти знания стали моими базовыми координатами.

Павел: То, что Вы рассказываете очень понятно, но мне все же кажется, что для того, чтобы делать какие-то социальные проекты в корпорации, достаточно опыта и интуиции. Ну, и какого-то навыка. В какой момент и почему на семинаре по корпоративной культуре возникает необходимость в классической этнографии? Для контекстуализации?

Анна: Мое субъективное наблюдение, что тот тип исследований, который не сфокусирован на антропологических подходах, привычный для корпоративных задач, он исчерпывает себя схожестью интерпретаций и выводов, и каких-то путей исследования. Он как будто себя исчерпал, и маркетологи, как заказчики, отлично знают, что получают в результате очередного исследования, и что в них не будет достаточно инсайтов. То есть получается, что мы оказались заложниками какой-то экосистемы стандартных исследовательских решений.

Второе. Я, конечно, боюсь говорить какие-то нелепые, абсурдные вещи, но такое чувство, что посткапитализм близок. Когда ты видишь, как топ-ме-



неджееры компании ищут что-то дополнительное, интересное в том, что они делают, ты понимаешь, что они в поисках чего-то человеческого, выходящего за рамки той экономически выверенной системы, которую они выстроили. А в таком новом поиске привычными ходами уже ответов не найти. В этот момент и возникает вопрос: «А что же у папуасов Новой Гвинеи, у аборигенов Австралии или что было сто лет назад на Русском Севере?» Возникают вопросы, потому что есть ощущение, что старые классические маркетинговые исследования, со всей их предсказуемостью, не способны ответить на сегодняшние вопросы полноценно. Исследовательские подходы недостаточны. Мир усложняется, а для понимания сложного простые инструменты не годятся.

Павел: Хорошо, это я понял, спасибо. Второй вопрос такой. Мне кажется, что практическая позиция, когда ты находишься в корпорации и решаешь какие-то практические вопросы — я понимаю, что здесь необходим антропологический взгляд, но в какой-то момент ты должен, условно говоря, «наступить на своего антрополога» и сказать: «Вот это мы считаем хорошим, и к этому мы будем идти». Или от этого мы будем отталкиваться. И такая категоричность как будто бы вступает в противоречие с извечной антропологической относительностью и сомнением. У Вас есть такое в Вашем опыте? Или нет?

Анна: Конечно, есть! И это очень мне мешает. Но когда ты находишься в рамках корпоративной системы, это сильно упрощает жизнь. Бизнес, даже самый прекрасно сложенный, неизбежно оставляет негативные следы, а значит, нужно предпринимать конкретные действия, чтобы эти последствия смягчить. Когда ты мыслишь внутри корпоративной системы, ответы находятся быстро. А вот когда выходишь за ее пределы — логика рассыпается. Находясь внутри и оценивая реальные риски и негативное влияние на конкретные территории и сообщества, приходится принимать решения и принимать эти решения нужно, как правило, довольно быстро... Сомнения в моей конкретной роли неуместны. Но Вы сейчас такими вопросами заставляете меня сомневаться, и так происходит при каждом общении с коллегами из научной сферы. Каждый раз после наших разговоров я впадаю в сомнения, погружаюсь в нерешаемые философские и этические вопросы. И, о ужас, я притаскиваю эти вопросы на рабочие встречи в компанию, и неизбежно через них мы продираемся к решениям. В этом и есть весь цимус!

Павел: Возвращаясь к книге — такая проблема ведь встает не только когда мы сотрудники корпорации, но и когда мы папы или мамы. Когда мы должны ребенку, с одной стороны, объяснить, что все люди — братья, что у каждого свой мир, свои представления, каждый — чей-то сын или дочь, то есть примерить ему эти «антропологические очки». А с другой стороны, как-то научить его: если к тебе приближается мужчина, не твёрдо стоящий на ногах, с каким-то странным запахом и протягивает к тебе руки, то нужно громко кричать или быстро бежать, а не вступать с ним в коммуникацию.

Я сейчас расскажу историю буквально из вчерашнего вечера. Мне моя десятилетняя дочка рассказала, что она вчера была в таком хорошем настроении и написала своим одноклассникам — пятерым самым близким — СМС с пожеланием хороших выходных (у нее нет смартфона, поэтому она писала с кнопочного телефона). Из пятерых ответил только один человек. И ее это как-то озадачило и расстроило. И вот мы с женой вместе стали предлагать ва-



рианты объяснений того, почему это могло произойти: у всех людей по-разному устроено общение с телефоном, у кого-то, возможно, не приходят уведомления, кто-то не пользуется смс, а кто-то увидел и, как в том анекдоте, кивнул. Или просто он не очень умеет, не научен коммуникации по телефону. А кто-то, может, решил, что он напишет потом, и забыл. В общем, мы стали ей описывать вот эти миры и обстоятельства других людей, предлагая объяснения, предполагающие, что молчание ее одноклассников — это не знак плохого отношения, а это просто у людей по-другому устроена жизнь. И я подумал: вот эти наши объяснения можно назвать привитием антропологической оптики?

Анна: Мне кажется, что как раз это и есть привитие антропологической оптики. Понимание сложности уберегает нас от простых решений и ответов, когда кажется, что все ясно, все понятно. Если же мы позволяем себе думать, что ответов может быть много, а не один, в такой момент для нас самих открывается множество многообразных сценариев для мыслей и действий. Если бы папа сказал: «Ну, понятно! Какие-то дураки твои эти одноклассники, все понятно с ними!» — какие бы последовали действия со стороны девочки? Именно по этому принципу и построены вообще все конфликты, навязанные нам пропагандой. Я совершенно убеждена, что в этом вся ценность антропологии — она позволяет нам проводить контекстуальный анализ.

Сейчас много говорят про негативное влияние ИИ на нашу когнитивную агентность. Что, мол, мы подвержены частому обращению к ИИ, что, в свою очередь, превращается в зависимость. Для того, чтобы противостоять этому, один из главных советов, который дают специалисты: научиться самим и научить детей сложному научному мышлению — выдвигать гипотезы, критически оценивать, структурировать информацию, анализировать, обращаться к разным источникам и т.д. Если этот пример переложить на наше восприятие социальной реальности, то с учетом бесконечного вала быстрых коммуникаций, и сложившихся паттернов принятия стандартных решений, мне кажется, что контекстуальный антропологический анализ как компетенция просто необходим. Если мы не вооружимся этим, то тогда мы окажемся в большой опасности, на мой взгляд.

Но не у каждой девочки есть папа-антрополог. И если мы не найдем способов популярно доносить важность антропологической оптики до других родителей и детей, то это знание останется лишь в антропологическом, академическом мире. Для остальных «антропологические очки» не будут доступны. В этом я вижу определенное неравенство.

Павел: Ну да, и Ваша книга — это способ донесения этой информации до людей. Расскажите, как она родилась: из таких домашних, детско-родительских, личных, повседневных ситуаций? Или из Вашего профессионального опыта?

Анна: Сейчас трудно отделить одно от другого. На самом деле ключевая для меня фигура в книге — это дворник. Просто дворник, но за ним — целый невероятный мир, который он коллекционирует в своей кладовке. Мир, о котором никто из соседей не знает: большинство воспринимает его просто как человека с метлой. За день я вижу множество ситуаций, в которых я или кто-то рядом оценивают других, навешивая ярлык, забывая про тот мир, ко-



торый за этим человеком. Мне кажется, что такое знание позволит нам во взаимодействии друг с другом сохранить человечность.

Павел: Знание о том, что у человека с метлой на самом деле своя жизнь и свой мир? И что за ним может быть очень много того, что ты не можешь сразу понять и оценить.

Анна: Да. И что это его богатство, его ценности, его здравый смысл, что это целый мир, что сам человек — это целый мир. Мне хотелось в первую очередь поговорить об этом, напомнить: потому что знание того, что у каждого человека есть история, позволяет нам понимать Другого и через понимание принимать его. Сейчас я говорю — и думаю: как же это банально! Но, с другой стороны, если банально, то почему тогда так много разговоров возникает вокруг этой простой мысли?

Павел: Вы помните какой-то момент, когда у Вас появилась идея книги? Или она выросла вместе с Вами как-то?

Анна: Да! Этот момент я помню и люблю о нем рассказывать. Зимним вечером ко мне пришел курьер, у которого разрядился телефон. Я решила помочь ему зарядить телефон. Он стоял на пороге, и мы с ним беседовали. И вдруг этот мужчина, еще минуту назад просто человек в курьерской форме, на глазах стал раскрываться и предстал передо мной невероятно интересным человеком с потрясающей историей! Я посмотрела на все это и подумала: «Боже мой, это надо обязательно превратить в какое-то творческое высказывание!» Я стала думать над книгой. Так появился Федя. Ребенок, на мой взгляд, — тот, кто еще способен удивляться и задавать вопросы. Я придумала сюжет и описала первых персонажей, с которыми он может встретиться. Исходила из простых, повседневных наблюдений за жизнью в городе и «выписывала» оттуда героев.

Интересно, что курьер, с которого все началось, был таджиком. Сначала я хотела, чтобы и наш книжный дворник был мигрантом из Средней Азии. Но потом мы от этого отказались. Действительно, почему если дворник, то сразу из Средней Азии, с какой стати? То есть работа над книгой, была еще и работой над собственными стереотипами. А если бы мы пошли путем поиска персонажей исходя из стереотипов, мы бы ничем не отличались от тех, кто вообще без всякой оптики смотрит на мир людей.

Павел: Я обратил внимание, что в книге, кажется, нет национальностей.

Анна: Да, мы старались. При этом, когда мы отдавали книгу на тестирование друзьям, армяне спрашивали: «Почему вообще нет армянских имен?», азербайджанцы говорили: «А где азербайджанские имена?», татары: «Почему ни одного татарского имени нет?» Тогда мы стали дополнять книгу самыми разными национальными именами. Так, для одной из героинь, придумалось имя Айгюль. На что художница Наташа Демьяненко сказала: «Какая же она Айгюль, она у нас голубоглазая блондинка!» А я говорю, мол, и это тоже стереотип, татарки бывают голубоглазыми блондинками. Можно сказать, что работа над книжкой стала настройкой нашей собственной антропологической оптики.



Павел: А вы втроем работали? Вместе придумывали эти истории, людей? Или у вас как-то было распределено?

Анна: Всё началось с моей идеи: я придумала сюжет, главных героев, подготовила синопсис, написала начальный текст. Затем я пригласила к работе над проектом необыкновенно талантливого писателя и педагога Витю Цатряна как художественного редактора. Но его вклад оказался настолько большим, что Витя стал полноправным соавтором книги. Витина фантазия не знает границ! Вскоре, по приглашению Вити, к нам присоединилась удивительная художница Наташа Демьяненко. Наташа рассказывает, что, впервые читая текст, не смогла сдержать слёз. Ее тронуло то, что вся книга о неподдельном интересе к человеку — чужому, незнакомому, который тебе никто. Не о ком-то особенном, а просто о человеке в городе, который вдруг вызывает искренний интерес. Считаю большой удачей, что именно Наташа согласилась проиллюстрировать нашу книгу. И, конечно, я очень рада, что такое серьезное издательство, как «Поляндрия», откликнулось на наше письмо с синопсисом и иллюстрациями. Они были очень воодушевлены. Это я связываю с тем, что совпало все: и актуальность темы, и подходящий стиль текста, и визуализации. Вклад выпускающего редактора Марго Ковалевой и команды издательства по-настоящему весомый. Авторы у этой работы гораздо больше, чем указано на обложке.

Павел: У вас были какие-то референсы, на которые вы ориентировались? Нет? Мне лично это напоминает «Старую квартиру».

Анна: Многие так говорят, но мы на эту книгу не ориентировались. Я точно понимала, что это не будет книга-текст и точно не будет комикс в привычном смысле. Мы пробовали разных иллюстраторов. До Наташи еще двое приходили, и это было совершенно не то. Позже в работу вступила редакция, и она сыграла большую роль: корректировала, что-то сокращала, улучшала текст. Несколько историй мы убрали, потому что книга оказалась уже перенасыщена, но мы никак не могли остановиться — невозможно было остановиться.

Павел: Каждый же важен.

Анна: Каждый важен, да! И мы с трудом решали, как же мы какую-то историю уберем, когда она при верстке уже куда-то не влезала. Мы переживали за каждую историю, которую не увидит читатель... Потому что хотелось показать и рассказать о многом. Это еще называют синдромом первой книги. И хотя понимаешь, что читатель не почувствует дефицита историй, для нас же эти правки были трагедией. В какой-то момент редактор проекта сказала: «Все, все, ребята, это последний разворот. Мы больше ничего и ни про кого в этой книге писать не будем. Хватит, потому что это можно просто бесконечно продолжать...». И она была права!

Мне очень понравилось работать над книгой в команде. Это необычайно ценный опыт. Я даже не знаю, что для меня ценнее — сам процесс нашего коллективного сотворчества или итог. Для меня это совершенно равноценные вещи. Я невероятно благодарна ребятам. В планах у меня еще несколько книжных проектов — и они обязательно будут коллективными.





Рис. 4. Фрагмент книги. Гусейнова А., Цатрян В. *Город похожих и разных*. СПб.: Поляндрия, 2025.

А.Л. Гусейнова, П.С. Куприянов. От детской книги до бизнес-корпорации: антропологическая оптика в практическом применении (разговор с Анной Гусейновой)

Павел: Как Вы думаете, можно ли сделать такую книгу для взрослых?

Анна: Почему-то мне легче писать истории для детей. При этом я обнаружила, что книгу читают и взрослые. Хотя она вроде как детская, но обратную связь дают, как правило, взрослые. Мне кажется, что именно на тему антропологии на понятном детском языке проще говорить. Возможно, когда мы начнем писать тексты для взрослых, мы встанем перед несколькими проблемами: как чрезмерно не упростить книгу и как не переусердствовать, не перекрутить, не сделать ее слишком научной и абстрактной. В этом смысле разговор с семьей, когда ты объединяешь вокруг антропологии взрослых и детей и тем самым уравниваешь их в открытии нового, становится чуть проще. Это мое мнение. Но в целом это было бы потрясающе! У нас тогда было бы что-то такое, что можно было бы принести менеджерам, потому что менеджеры, конечно, не все понимают мою книгу.

Павел: А вот, кстати, расскажите, идея книги — она считывалась легко или сложно? Почему менеджеры не понимают? Кто еще не понимает? Как Вы объясняете, если вдруг Вам говорят: «Да что это такое? Сюжета нет... Не поняла. Не понял.»

Анна: Да-да, было такое. И я переживала на этот счет. Опять же, все кто как-то знаком с антропологией, для них проблем не было. Они сразу поняли и смыслы, и подтекст, обрадовались, поддержали. А когда книга попала к людям, привыкшим к прямым текстам «в лоб», возникло ощущение, что для них стоило бы написать какое-то предисловие: как эту книгу читать и для чего она вообще нужна. Но этого мне делать совершенно не хотелось: мне казалось, что если я начну объяснять, как читать нашу книгу, это будет даже некоторым неуважением к читателям.

Недавно на конференции, посвященной тому, как книга может стать инструментом для исследования города детьми, из зала, от педагогов поступали вопросы и настоятельные просьбы сделать методички к книгам, в том числе таким, как «Город похожих и разных», чтобы было удобно по ним заниматься

с детьми. Я подумала, что создать методичку — это значит сказать: «Так, мама и папа, или там, дорогой учитель, вот вам какие-то листы с заданиями...» Но ведь книга, на мой взгляд, должна стать лишь импульсом к действию. И в целом именно к этому мы и стремились в работе над ней.

Что касается тех, кто не понял... Да, такие случаи были, когда ко мне возвращались с тем, что не совсем поняли для чего все эти бесчисленные истории. Кто-то говорил, что не смог дойти до конца, потому что историй было слишком много. Кто-то говорил, что читал книгу урывками. Из забавного: мой коллега, отвечающий за системную безопасность в компании, человек, профессией которого является все охранять и контролировать, сказал: «Я понял, что твоя книга об информационной безопасности». Я говорю: «Скажи мне, пожалуйста, где в этой книге ты увидел что-то про безопасность?» Он говорит: «Ну как, это же о том, чтобы все понимать, как все устроено, чтобы нигде не проколотся, чтобы все было тебе понятно». И я подумала: «Боже мой, какими же разными могут быть эффекты интерпретаций!» И это очень интересно! Кто-то из читателей говорил, что пришел к осознанию, что не знает, что «любит и не любит» и что никогда не задавал этот вопрос своим близким. Кто-то подметил, что в книге много сложных тем об инклюзии, экологии, попытке «вынырнуть» из нелюбимой работы, про поиски ответов на сложные вопросы.

Но в основном все-таки простые истории понятны большинству. Происходит присоединение к героям, читатель так или иначе найдет что-то о себе, похожее на себя. И вот за счет этого видения себя самого в Федербурге и происходит, видимо, такое присоединение, что дает лучшее понимание идеи книги. Некоторые говорят, что после прочтения книги для них открылся новый мир. Какое-то время они не могли избавиться от «антропологических очков» и просто идти по городу: разглядывали людей, и их не покидала мысль о том, что они живут в каком-то невероятном многообразии жизненных сценариев. Возникало новое ощущение присутствия людей и человеческих историй. По рассказам, со временем этот эффект снижается, но знание о специальных очках сохраняется, как и понимание того, что к ним можно возвращаться бесконечное число раз.

Павел: Вот дочка моя сказала, что она бы написала такую книгу про наш район. Про то, как она идет в школу, про тех, кого встречает по дороге, про водителей маршруток, про тех, кто в «Дикси» работает... Я говорю: «А про своих одноклассников?» И тут ее осенило — что можно же про одноклассников! — и она что-то стала фантазировать. А я подумал, что это очень характерно, что одноклассники сразу не пришли в голову. То, что Вы пишете — «вернуть проблемное привычному», заметить человека в том, кого мы видим как функцию, проще по отношению к людям незнакомым, к далеким. А когда в твое поле зрения попадает какой-то близкий человек, с которым у тебя личные отношения, который все время отбирает у тебя хлеб в столовой, или у которого ты отбираешь, кто тебя будит каждое утро, — словом, тот, с кем у тебя какие-то отношения — вот его представить в этой оптике как будто бы гораздо сложнее.

И вот здесь, мне кажется, есть какая-то проблемная точка: все-таки, описывая людей таким образом, мы их воображаем и неизбежно упрощаем. Потому



что в книге мы говорим: любит это, не любит то, даем какую-то историю — и как бы в нескольких штрихах рисуем какой-то их образ. А когда ты с этим человеком живешь — неважно, в классе, дома или где-то еще — тебе довольно сложно в нескольких штрихах нарисовать его образ. Попробуйте вот так вставить сюда своего мужа или свою жену, маму, бабушку — я не знаю, как это.

Анна: Да, у меня есть ответ на этот вопрос. Я про «эти очки» думала, что они должны работать в разные стороны. То есть бабушку нужно отдалить немножко. Мне кажется, что чтобы увидеть бабушку, нужно наоборот отдалиться от нее: посмотреть на нее как на дочку ее родителей, на внучку ее бабушек и прабабушек, на человека, который приехал в город из деревни, у которого было послевоенное детство, посмотреть на нее маленькую и т.д.

Павел: Да, это хороший образ, действительно.

Анна: То есть, здесь очки должны превратиться в бинокль. Мне так кажется.

Павел: Анна, вот Вы писали, если я правильно понял, что у Вас иногда проходят какие-то встречи по поводу этой книги, с детьми, вероятно. Как Вы их проводите? Как программируете, что-то придумываете? Что Вы с ними делаете? Это происходит так, что Вы приходите, у Вас какая-то презентация, вы рассказываете про книгу, как она создавалась, из чего она состоит.

Анна: Да. А дальше вопросы.

Павел: Что спрашивают?

Анна: Разное спрашивают. Ну, во-первых, самый частый вопрос, почему в вашей книге так мало плохих людей? Я говорю: «А разве люди бывают плохими?» Мы начинаем обсуждать, что такое плохой человек, почему мы его называем плохим. И здесь вдруг начинаются открытия — даже для взрослых.

Павел: В общем, у Вас социальная миссия таким образом реализуется, да? На этих встречах. Вы на встречах тоже надеваете на людей «антропологические очки».

Анна: Ну да, да. Но в целом я вижу все, что связано с книгой и антропологией, как форму активизма для себя. И книга — не единственный способ высказывания для меня. В ближайшее время я хочу запустить ежемесячные встречи с людьми из самых разных компаний. На этих встречах в формате вебинаров, мы будем говорить об антропологии. Я планирую приглашать академических антропологов, чтобы и они делились знаниями о самых разных антропологиях.

Павел: Последнее, что я хотел Вам сказать про книгу. Вот есть такой популярный телеграм-канал «Антрополог на районе». И там на аватарке человек, смотрящий на город сверху. Что, конечно, выглядит провокационно для антропологического взгляда, потому что сразу хочется спросить: «Что ж это за антрополог, ведь антропология вроде бы подразумевает другой ракурс, на уровне человека?» С другой стороны, мы все неизбежно все время обоб-



щаем и типизируем. И я понял, что у Вас в книге происходит какое-то бесконечное постоянное чередование или совмещение этих точек зрения: мы, с одной стороны, видим весь город сверху и, например, «слышим», как разговаривают два велосипедиста вдалеке — то, что человеку недоступно. В то же время есть вот этот слой, человеческий, в котором нам открывается Федино мировоззрение, Федин мир, и мы видим все его глазами. И мне кажется, это здорово — это такая попытка совмещения того и другого, двух этих взглядов.

Анна: Спасибо, это очень ценный комментарий. От слова «контекст», который миллион раз звучал в нашем с Вами разговоре, уже, честно говоря, нехорошо, но это как раз про него. Это попытка охватить контекст.

А еще, знаете, что я поняла, когда обдумывала Ваши вопросы? Что опасно, если «антропологические очки» будут использоваться «в лоб», как какое-то универсальное решение. Все-таки они не должны становиться универсальным решением, с универсальным гайдом. В этом есть риск «тотальной антропологизации». Важно оставить место спонтанности. Это к вопросу, когда нужна, а когда не нужна антропология. Конечно, для обычной жизни эта спонтанность важна. И постоянно быть в положении, когда ты выверенным каким-то способом взаимодействуешь с этим миром, совершенно невозможно, да и не нужно. Я повторяю, что про «антропологические очки» важно вспоминать тогда, когда мы сталкиваемся с каким-то напряжением во взаимодействии, или в моменты, когда хочется отключить режим автоматизма.

Павел: Это хорошее завершение разговора. Спасибо Вам большое!

Анна: И Вам спасибо!

Interview

Huseynova A. L., Kupriyanov P. S. From a children's book to a business corporation: anthropological optics in practical application (conversation with Anna Huseynova) [Ot detskoi knigi do biznes-korporatsii: antropologicheskaya optika v prakticheskom primenении (razgovor s Annoi Guseinovoi)] *Anthropologies*, 2026, no 1, pp. 101–121, <https://doi.org/10.33876/2782-3423/2026-1/101-121>

© Institute of Ethnology and Anthropology RAS

Huseynova A. | aguseynova@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0009-8943-4203> | Charitable Foundation X5 «We're helping out», Head of the department «Comfortable and safe environment»

Kupriyanov P. S. | e-mail: kupriyanov-ps@yandex.ru | <https://orcid.org/0000-0001-9856-3159> | Senior Researcher, Institute of Ethnology and Anthropology RAS

Abstract

Pavel Kupriyanov's conversation with Anna Huseynova is built around her recent children's book «The City of the Similar and Different» (St. Petersburg: Polyandria Print, 2025), which represents a modern metropolis through portraits and stories of its individual



inhabitants and thereby demonstrates the advantages of an «anthropological» view of the world, revealing its cultural complexity, but at the same time avoiding stereotypical categorizations and automatisms perceptions. The specifics of anthropological optics and the issues of its use outside academic research as a publicly available cognitive tool are discussed in interviews on the material of the book, as well as the personal and professional biography of its author, including the experience of applying social anthropology approaches to the field of corporate social responsibility in a large company.

Keywords: anthropological optics, «The City of the Similar and Different», cultural diversity, applied anthropology, public anthropology, corporate anthropology.

А.Л. Гусейнова, П.С. Куприянов. От детской книги до бизнес-корпорации: антропологическая оптика в практическом применении
(разговор с Анной Гусейновой)

