



Корпоративная культура:

система подчинения или ключ к развитию каждого?

Давно ли человечеству казались утопией мечты о всеобщем благе на планете Земля? И насколько благополучие каждого достижимо в современном мире, которым правят крупные корпорации, где самые обеспеченные измеряют состояние сотнями миллиардов долларов и принимают решения, порой идущие в разрез с интересами большинства? Гуру менеджмента и экономики такие, как, скажем, Питер Друкер верили, что грамотное развитие общества способно создать у человечества предпосылки для гармонии социального и личного, где все люди смогут реализовать себя ко всеобщему процветанию. Но даже этот величайший гуманист на склоне лет с горечью признавал: «Корпорации, которые строились, чтобы стоять как пирамиды, теперь похожи на палатки».

И тем не менее, снова и снова мы продолжаем строить замки на песке, чтобы когда-нибудь сделать их прочными. Правда, это больше не прерогатива экономистов и специалистов по менеджменту, — в построении корпоративных культур теперь также участвуют представители гуманитарных наук: культурологи, антропологи, психологи, философы. Как сказал Клод Леви-Стросс: «Двадцать первый век будет веком гуманитарных наук, или его не будет вовсе».

О перспективах развития корпоративных культур редактор «КРВ» **Татьяна НАРАЕВА** побеседовала с заведующим кафедрой психологии личности факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова **Александром АСМОЛОВЫМ**.

— **Александр Григорьевич, кому нужнее корпоративная культура: индивиду или компании, заинтересованной в некоей корпоративной идеологии, направленной на слаженную, эффективную работу коллектива? И как может эволюционировать корпора-**

тивная культура, если она направлена, в том числе на развитие индивида?

— Конечно, корпоративная культура необходима обеим сторонам: и сотрудникам, и руководителям компании, — как носителям любой групповой

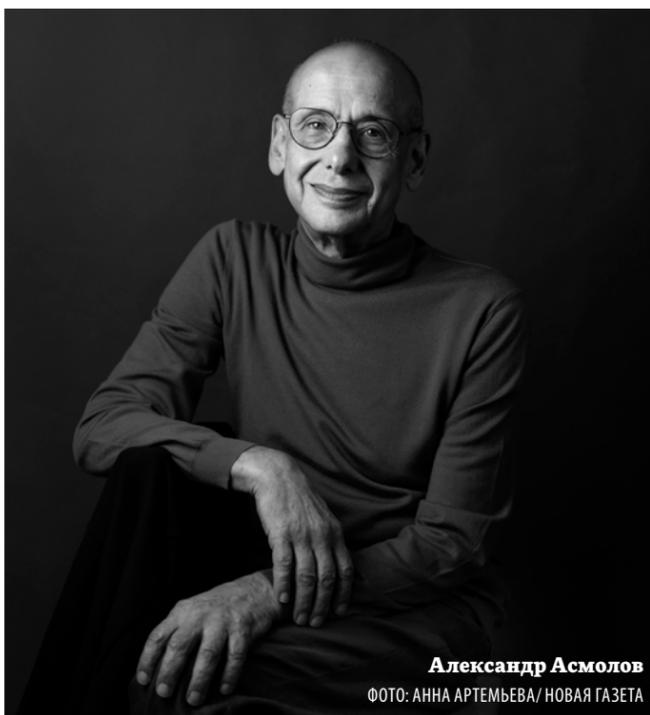
идентичности. Без групповой идентичности мы оказываемся в вакууме человеческих отношений, лишаемся каких бы то ни было смысловых опор на социум в жизни человека. Каждый раз, когда мы говорим об индивидуальности человека, обладающей пёстрым спектром идентично-

стей, мы должны помнить, что человек каждый раз выбирает свою стратегию поведения в разных, — порой противоречивых, — мирах идентичности.

Когда мы рождаемся и растём, мы оказываемся носителями идентичности семьи, но даже в этот период формирования базового доверия или недоверия проявляется наша неповторимая индивидуальность. Учитывая ценности и установки, существующие в семье, мы нередко принимаем решения, основанные на собственном опыте и собственных ценностях. Поэтому, когда мы говорим о сохранении индивидуальности в корпоративной культуре, мы сталкиваемся с вопросами: а какова природа этой корпоративной культуры, как её ценностные установки влияют на наше поведение?

Есть различные стили корпоративных культур, детально исследуемые в культурной антропологии, — японская, китайская, европейская, африканская и так далее. Кроме того, в мире бизнеса сегодня сосуществуют и конкурируют между собой в разных странах мира так называемые продуктоцентричная, клиентоцентричная и человекоцентричная стратегии поведения организаций. Но в какой бы из них не работал и не жил человек, у него есть пространство выбора. Если мы говорим о стратегии организации, то здесь ключевой вопрос — это вопрос о соучастии сотрудника в развитии компании.

Какая из культур наиболее будет способствовать профессиональному и личностному росту человека: продуктоцентричная, клиентоцентричная или человекоцентричная? Я хотел бы подчеркнуть, что в продуктоцентричных и клиентоцентричных культурах сотрудник чаще все-



Александр Асмолов
ФОТО: АННА АРТЕМЬЕВА/НОВАЯ ГАЗЕТА

Без групповой идентичности мы оказываемся в вакууме человеческих отношений, лишаемся каких бы то ни было смысловых опор на социум в жизни человека. Каждый раз, когда мы говорим об индивидуальности человека, обладающей пёстрым спектром идентичностей, мы должны помнить, что человек каждый раз выбирает свою стратегию поведения в разных, — порой противоречивых, — мирах идентичности.

го живёт по формуле: Человек для работы, а не работа для Человека. В человекоцентричной культуре сотрудник живёт по формуле: Работа для Человека, а не Человек для работы. Также замечу, что в человекоцентричной культуре базовый стиль коммуникации с сотрудни-

ми — это стиль коммуникации с партнёрами, взаимозаинтересованными в продвижении Общего Дела. Стиль СО-ДЕЙСТВИЯ личностному и профессиональному росту человека, а не воздействию на человека как на ресурс, рабочую силу. Итак, в разных корпоративных культурах воз-

никают разные групповые идентичности, зависящие от ценностной установки этих культур и стратегии организационного ведения бизнеса.

Важным также является понимание эволюции этих корпоративных культур, их зависимости от целей компании, от того, какой компания видит себя через пять или десять лет. Хотел бы подчеркнуть, что важнейшей характеристикой корпоративной культуры является культурный код, зависящий от стратегии, принятой в той или иной организации.

Весьма важной концепцией понимания культурных кодов корпоративной культуры являются исследования одного из самых известных экономистов России Александра Аузана «Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа» (2024). В этом исследовании автор выделяет три базовых смысловых установки, без опоры на которые вряд ли возможно понять сложнейшие взаимоотношения между сотрудником и организацией: длинный взгляд, договороспособность и доверие.

Без исследования длинного взгляда невозможно понять мотивацию, доминирующую в организации: является ли она мотивацией спринтеров или же она представляет собой смысловую перспективную мотивацию, условно говоря, нацеленную на марафонский забег.

Важнейшей ценностью любой корпоративной культуры является договороспособность. Ключевой кризис нашего сетевого столетия — это кризис договороспособности, приводящий к тяжелейшим конфликтам. Невероятно важно то, обладает ли лидер даром договариваться

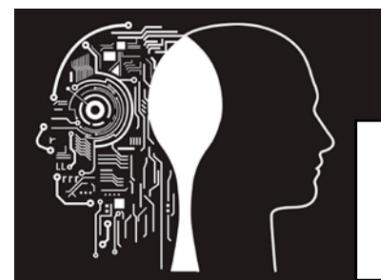
Стратегия взаимоотношения между сотрудником и организацией

ДЛИННЫЙ ВЗГЛЯД + ДОГОВОРСПОСОБНОСТЬ + ДОВЕРИЕ



Александр АУЗАН

► Книга «Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа» (2024)



«ЧЕЛОВЕК ДОСТРОЕННЫЙ» — человек, «достраиваемый» разными технологиями, которые расширяют его возможности, личностный потенциал.

с командой, а не только воздействовать на неё. На мой взгляд, подлинный лидер — это мастер, определяющий, как бы сказал классик отечественной психологии Лев Выготский, зону ближайшего и отдалённого развития своих сотрудников.

Если же перед нами, например, организация, в которой преобладает авторитарный стиль лидерства, где команда функционирует по принципу «У2» (угадать, угодить), то рано или поздно возникает риск перерождения ближайшего окружения лидера из команды в свиту, слепо выполняющую любое поручение лидера. Подобная корпоративная культура будет требовать жёсткой лояльности от сотрудников. В ней ценности организации будут превалировать над интересами сотрудников. И подобная организация, имеющая авторитарную корпоративную культуру, будет равнодушна к ценностям и мотивам сотрудника. В таких организациях у персонала диапазон вариантов собственного выбора, как правило, весьма невелик.

— **Вы неоднократно говорили о демонизации технологий как об отдельном тренде в искусстве. Фильмы про терминатора, восстание машин — наиболее яркий пример, который Вы приводите. Сказывается ли этот страх в массовом сознании, мыслительных привычках**

Корпоративная культура, как и любая другая культура, — это проверка на прочность разных форм идентичности, — групповой, индивидуальной, национальной, социальной и государственной. Тем самым корпоративные культуры будут всегда, — вопрос в том, будут ли они гасить или поддерживать индивидуальную идентичность человека. Более того, любые общественные институты необходимы для обретения устойчивости индивидуальности, поскольку индивидуальность порождает только Жизнью Сообща.

Если обладатели технологий относятся к человеку как к средству, используемому только ради получения прибыли, то подобное использование технологий может привести к социальному неравенству. Если же они разрабатываются ради расширения возможностей человека, его потенциала, то они выступают как культурные орудия достижения достойной жизни.

эпохи на формирование корпоративной культуры?

— Вспомним историю. Если вы обратитесь к более ранним произведениям искусства, где появлялись символы механической культуры, как, скажем, Франкенштейн, где творец создаёт нечто непредсказуемое, уникальное, а потом нередко испытывает фобии по отношению к своим творениям, страх, что они выйдут из-под его контроля. Современная цивилизация, идя по пути развития технологий, чревата кризисами: далеко не все научные или технологические эксперименты предсказуемы в своём течении и результате. Поэтому человечество постоянно рискует нарушить равновесие, которое замечательный антрополог Аюп Назаретян назвал техно-гуманитарным балансом. Есть немало произведений (например, роман «Бойня № 5, или Крестовый поход детей» Курта Воннегута), где в яркой гротескной форме показывается, что происходит с людьми, если они становятся придатком по отношению к технологиям.

Но, — опять же, — в этом виновны не столько технологии, сколько ценности, которые доминируют у людей, владеющих технологиями. Условно говоря, если вы завели крупную собаку, то вы можете сделать из неё либо чудовище, вроде собаки Баскервилей; либо любимого питомца, который, в случае опасности, защищает своих хозяев и дом, а в остальное время играет с детьми, мирно гуляет вместе с вами по парку, вызывая всеобщее умиление и желание погладить, с которым интересно и надёжно путешествовать и прочее, таким образом, хозяева расширяют свои и его возможности.

Мы с коллегами развиваем концепцию взаимодействия человека с технологиями, в которых человек понимается как «Человек достроенный»; то есть человек, «достраиваемый» разными технологиями. При этом технологии понимаются как культурные орудия (Лев Выготский), расширяющие возможности человека, его личностный потенциал. Эта концепция является базовой для Академии

потенциала человека Сберуниверситета.

Ещё раз подчеркну, что вопрос о рисках технологий — это вопрос о ценностях тех, кто управляет этими технологиями. Если обладатели технологий относятся к человеку как к средству, используемому только ради получения прибыли, то подобное использование технологий может привести к социальному неравенству. Если же они разрабатываются ради расширения возможностей человека, его потенциала, то они выступают как культурные орудия достижения достойной жизни.

— **С другой стороны, — если говорить о максимально комфортных условиях для личностного роста человека, — не придёт ли мы, на определённом этапе общественного развития, к полному отрицанию корпоративной культуры, когда она не будет обладать для нас никакой ценностью, будут только одарённые одишочки, выражающие себя?**

— Думаю, что такой апокалипсис не грозит корпоративной культуре, поскольку, когда между индивидуализацией и социализацией мы выбираем только первое, то оказываемся в таком хаосе, при котором каждый человек перестаёт слышать других людей. Корпоративная культура, как и любая другая культура, — это проверка на прочность разных форм идентичности, — групповой, индивидуальной, национальной, соци-

альной и государственной. Тем самым корпоративные культуры будут всегда, — вопрос в том, будут ли они гасить или поддерживать индивидуальную идентичность человека. Более того, любые общественные институты необходимы для обретения устойчивости индивидуальности, поскольку индивидуальность порождает только Жизнь Сообща.

— **Есть ещё и межпоколенческая проблема. Могут ли быть общие ценности и одинаковые правила, например, для зумеров и представителей поколений X и Y? Есть ли гендерная разница в восприятии корпоративных ценностей?**

— Безусловно, разные поколения по-разному относятся к корпоративным ценностям. Но при учёте межпоколенческих отношений надо, во-первых, не попадать под гипноз разного рода принятых в маркетинге символов, типа Z, X, Y, так как сверхопасно «измерять среднюю температуру по госпиталю», ведь все эти условные социотипические деления не передают всего уникального разнообразия, которым обладает каждое поколение. Когда мы говорим: «Молодёжь пошла...», мы забываем о разнообразии молодёжи.

Гораздо важнее один из ключевых конфликтов между поколениями, заключающийся в том, что люди старшего поколения чаще оказываются но-

Встаёт вопрос о проектировании государственной программы, которую я бы назвал «Искусство жизни с непохожими людьми», — как людям с разными социокультурными, мыслительными установками услышать и понять друг друга. Нужна программа диалога культур между поколениями, чтобы не сбылось пророчество Шекспира и не распалась связь времён.

сителями цифрового дефолта. Мы слабо приспосабливаемся к цифровой (или скажем так, сетевой) эре, в то время, как молодые люди, в этом смысле, являются людьми «достроенными» технологиями. Себя я позиционирую, увы, как цифрового мигранта, потому что с более молодыми людьми я общаюсь как цифровой мигрант с цифровыми аборигенами. Это лишь один аспект межпоколенческих различий. Здесь встаёт вопрос о проектировании государственной программы, которую я бы назвал «Искусство жизни с непохожими людьми», — как людям с разными социокультурными, мыслительными установками услышать и понять друг друга. Нужна программа диалога культур между поколениями, чтобы не сбылось пророчество Шекспира и не распалась связь времён.

Что касается гендерных отличий, то представительницы прекрасного пола сегодня всё чаще и чаще занимают руководящие позиции, принимают стратегические решения. И в корпоративных культурах амбассадорами

чаще всего становятся именно женщины: они несут стабильность, налаживают коммуникации, сплавляют команды.

Мы вновь возвращаемся к такой ценности как договороспособность. Пока в полной мере не проявится договороспособность, пока не появится формула понятного всем пути, никакой общественный прогресс невозможен. Ключевые вопросы сейчас связаны с культурной антропологией, так как без понимания других моделей культуры, мы не сможем наладить ни межпоколенческие диалоги, ни диалоги между разными организациями. Я бы даже сказал, мы всё более подходим к черте, когда необходимо принятие ответственности за общее будущее человечества. Вспомним опять же Питера Друкера, который сказал: «Через несколько веков, когда наше время уже будет историей, людей, скорее всего, заинтересуют не новые технологии, не Интернет и не электронная коммерция, а резкие перемены в жизни. Это первый случай, когда у такого огромного количества людей появилась возмож-

ность выбора и самоуправления, и наше общество оказалось к этому совершенно не готово».

В завершении нашей беседы я бы коснулся дефиниции человекоцентричных организаций. Индивидуальное пространство выбора, то есть то, о чём мы говорили, и широта возможностей члена того или иного общества является важнейшим показателем человекоцентричности данного сообщества. Нередко используемый термин «чело-коцентричность» (англ. — human-centricity), как правило, означает ориентацию сообщества на ценности и мотивы каждого человека.

Однако возможно и иное понимание этого понятия, которое разрабатывается в Академии потенциала человека Сберуниверситета. Подобный подход к человекоцентричности совсем недавно обсуждался нами с представителями бизнеса, образования, социальной сферы в Томске. На мой взгляд, именно Томск, который сегодня является, по большому счёту, российским УНИВЕРСИТЕТОГРАДОМ, может стать драйвером развития человекоцентричности. В связи с этим для меня невероятно важно обсуждение человекоцентричности, проведённое в Томском государственном университете. Именно в ходе этого обсуждения и прозвучала характеристика, являющаяся, по моему мнению, основополагающей: человекоцентричная организация — это креативное сообщество, делающее ставку на индивидуальную неповторимость своих членов, которые, дополняя друг друга, расширяют возможности организации и становятся залогом её успешных трансформаций, в том числе в непредсказуемой ситуации. На мой взгляд, именно корпоративная культура человекоцентричных организаций является ключом к развитию потенциала каждого сотрудника.

Человекоцентричная модель управления

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ —

это креативное сообщество, делающее ставку на индивидуальную неповторимость своих членов, которые, дополняя друг друга, расширяют возможности организации и становятся залогом её успешных трансформаций, в том числе в непредсказуемой ситуации.

На мой взгляд, именно Томск, который сегодня является, по большому счёту, российским УНИВЕРСИТЕТОГРАДОМ, может стать драйвером развития человекоцентричности.