

Корпоративная культура: система подчинения или ключ к развитию каждого?

Александр Асмолов

АННОТАЦИЯ Интервью с заведующим кафедрой психологии личности факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова Александром Асмоловым о перспективах развития корпоративных культур. Текст был опубликован в газете «Кадры решают всё в Томской области» (выпуск 12 (128), 2024). Интервьюер — главный редактор издания Татьяна Нараева.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА корпоративная культура, стратегия поведения организации, человек достоинный, человекоцентричность, групповая идентичность, цифровые аборигены, цифровые иммигранты

DOI 10.22394/2078-838X-2024-4-8-12

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Асмолов А. Г. Корпоративная культура: система подчинения или ключ к развитию каждого? Образовательная политика, (2024), 19(4), 8–12. DOI:10.22394/2078-838X-2024-4-8-12

Поступила: 12.2024

Принята: 12.2024

Дата публикации: 12.2024

«Кризис договороспособности»

Татьяна Нараева [ТН] Александр Григорьевич, кому нужнее корпоративная культура: индивиду или компании, заинтересованной в некоей корпоративной идеологии, направленной на слаженную, эффективную работу коллектива? И как может эволюционировать корпоративная культура, если она направлена, в том числе на развитие индивида?

Александр Асмолов [АА] 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. Когда мы говорим об индивидуальности человека, обладающей пестрым спектром идентичностей, мы должны помнить, что



Александр Григорьевич АСМОЛОВ

д. псих. н., академик Российской академии образования, профессор, заведующий кафедрой психологии личности МГУ им. М. В. Ломоносова, научный руководитель Школы антропологии будущего РАНХиГС, Московского института психоанализа и Академии потенциала человека
СберУниверситета
(125009, Москва, РФ, ул. Моховая, 11/9).
IstinaResearcherID (IRID): 476110; ORCID: 0000-0002-2319-398X; ResearcherID: I-2053-2012; Scopus Author ID: 6602069835.E-mail: agas@mail.ru
SPIN-код: 3071-4057; AuthorID: 533141.
E-mail: zaslavskijaa@mgpu.ru

человек каждый раз выбирает свою стратегию поведения в разных, — порой противоречивых, — мирах идентичности. Когда мы рождаемся и растем, 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 ее 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 возникает ключевой вопрос о соучастии сотрудника в развитии компании. Какая из культур будет наиболее способствовать профессиональному и личностному росту человека: продуктоцентричная, клиентоцентричная или человекоцентричная? Я хотел бы подчеркнуть, что в продуктоцентричных и клиентоцентричных культурах сотрудник чаще всего живет по формуле: Человек для работы, а не работа для Человека. В человекоцентричной культуре сотрудник живет по формуле: Работа для Человека, а не Человек для работы. Также замечу, что в человекоцентричной культуре базовый стиль коммуникации с сотрудниками — это

стиль коммуникации с партнерами, взаимозаинтересованными в продвижении Общего Дела. Стиль со-действия личностному и профессиональному росту человека, а не воздействия на человека как на ресурс, рабочую силу. Итак, в разных корпоративных культурах возникают 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

БЕЗ ГРУППОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ МЫ ОКАЗЫВАЕМСЯ В ВАКУУМЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ, ЛИШАЕМСЯ КАКИХ БЫ ТО НИ БЫЛО СМЫСЛОВЫХ ОПОР НА СОЦИУМ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

Александра Аузана, автора книги «Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа». В этом исследовании автор выделяет три базовых смысловых установки, без опоры на которые вряд ли возможно понять сложные 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, обладает ли лидер даром договариваться с командой, а не только воздействовать на нее. На мой взгляд, подлинный лидер — это

мастер, определяющий, как бы сказал классик отечественной психологии Лев Выготский, зону ближайшего и отдаленного 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 жесткой 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.

КЛЮЧЕВОЙ КРИЗИС НАШЕГО СЕТЕВОГО СТОЛЕТИЯ — ЭТО КРИЗИС ДОГОВОРОСПОСОБНОСТИ, ПРИВОДЯЩИЙ К ТЯЖЕЛЕЙШИМ КОНФЛИКТАМ



«Человек достроенный»

[ТН] Вы неоднократно говорили о демонизации технологического прогресса 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 эпохи на формирование корпоративной культуры?

[АА] Вспомним историю. Если вы обратитесь к более ранним произведениям искусства, где появлялись символы механической культуры, как, скажем, Франкенштейн, где творец создает нечто непредсказуемое, уникальное, а потом нередко испытывает фобии по отношению к своим творениям, страх, что они выйдут из-под контроля. Современная цивилизация, идя по пути развития технологий, чревата кризисами: далеко не все научные или технологические эксперименты предсказуемы в своем течении и результате. Поэтому

человечество постоянно рискует нарушить равновесие, которое замечательный антрополог Акоп 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 виноваты не столько технологии, сколько ценности, доминирующие у людей, владеющих технологиями. Условно говоря, если вы завели крупную собаку, то вы можете сделать из нее либо чудовище вроде собаки Баскервиль, 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 надежно

путешествовать и прочее. Таким образом, хозяева расширяют свои и питомца 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. Еще 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.

[ТН] С другой стороны, — если говорить о максимально комфортных условиях для личностного роста человека, — не придем ли мы, на определенном этапе общественного развития, к полному отрицанию корпоративной культуры, когда она не будет обладать для нас никакой ценностью, будут только одаренные одиночки, выражающие себя?

[АА] 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 перестает слышать других людей.

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.

«Искусство жизни с непохожими людьми»

[ТН] Есть еще и межпоколенческая проблема. Могут ли быть общие ценности и одинаковые правила, например, для зуммеров и представителей поколений X и Y? Есть ли гендерная разница в восприятии корпоративных ценностей?

[АА] Безусловно, разные поколения по-разному относятся к корпоративным ценностям. Но при учете межпоколенческих отношений надо, во-первых, не попадать под гипноз разного рода принятых в маркетинге символов типа Z, X, Y. Сверхопасно «измерять среднюю температуру по госпиталю», ведь все эти условные социотипические деления не передают уникального разнообразия, которым обладает каждое поколение. Когда мы говорим: «Молодежь пошла...», мы забываем о разнообразии молодежи. Гораздо важнее один из ключевых конфликтов между поколениями, заключающийся в том, что люди старшего

поколения чаще оказываются носителями цифрового дефолта. Мы слабо приспособляемся 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 иммигранта, потому что с более молодыми людьми я общаюсь как цифровой иммигрант с цифровыми аборигенами. Это лишь один аспект межпоколенческих различий. Здесь встает

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО КРЕАТИВНОЕ СООБЩЕСТВО, ДЕЛАЮЩЕЕ СТАВКУ НА ИНДИВИДУАЛЬНУЮ НЕПОВТОРИМОСТЬ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ, ДОПОЛНЯЯ ДРУГ ДРУГА, РАСШИРЯЮТ ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТАНОВЯТСЯ ЗАЛОГОМ ЕЕ УСПЕШНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

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 времен. Что касается гендерных отличий, то представительницы прекрасного пола сегодня все чаще и чаще занимают руководящие позиции, принимают стратегические решения. И в корпоративных культурах амбассадорами чаще всего становятся именно женщины: они несут стабильность, налаживают коммуникации, сплачивают 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 все 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 возможность 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 чем мы говорили, и широта возможностей члена того или иного общества является важнейшим показателем человекоцентричности данного сообщества. Нередко используемый

термин «чело́векоцентри́чность» (анг. — 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 счету, российским УНИВЕРСИТЕТОГРАДОМ, может стать драйвером развития человекоцентричности. В связи с этим для меня невероятно важно обсуждение человекоцентричности, проведенное 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 сотрудников, которые, дополняя друг друга, расширяют возможности организации и становятся залогом ее успешных трансформаций, в том числе в непредсказуемой ситуации. На мой взгляд, именно корпоративная культура человекоцентричных организаций является ключом к развитию потенциала каждого сотрудника.

Corporate Culture: A System of Subordination or the Key to Individual Development

Alexander G. ASMOLOV,

PhD in Psychology, Academician of the Russian Academy of Education, Professor, Head of the Department of Personality Psychology at Lomonosov Moscow State University, Scientific Director of the School of Anthropology of the Future at RANEPa, the Moscow Institute of Psychoanalysis, and the Academy of Human Potential at Sberbank University (11/9, Mokhovaya Str., Moscow, 125009, Russian Federation). IstinaresearcherID (IRID): 476110; ORCID: 0000-0002-2319-398X; ResearcherID: I-2053-2012; Scopus Author ID: 6602069835. Email: agas@mail.ru

ABSTRACT The interview with Alexander Asmolov, head of the Department of Personality Psychology at Lomonosov Moscow State University, about the prospects for the development of corporate cultures. The text was published in the newspaper «Personnel Decide Everything in Tomsk Region» (issue 12 (128), 2024). The interviewer is the chief editor of the publication, Tatyana Naraeva.

KEY WORDS corporate culture, organizational behavior strategy, augmented human, anthropocentrism, group identity, digital natives, digital immigrants

THE CITATION REFERENCE Asmolov A. G. Corporate Culture: A System of Subordination or the Key to Individual Development. Educational Policy, 19(4), 8–12. DOI 10.22394/2078-838X-2024-4-8-12

Received: 12.2024

Accepted: 12.2024

Date of publication: 12.2024

This is an open access article distributed under the terms of the Attribution–NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY–NC–ND 4.0).