

Методология. АСПЕКТЫ ДЕСТРУКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУРАХ

Автор: М. В. ПЛОТНИКОВ

I. Важность организаций в жизни человека исключительна. Они пронизывают наше общество. Без преувеличения можно сказать, что каждый из нас состоит членом какой-либо организации. В них мы проводим значительное время, нередко существенно большее, чем дома, в семье или среди друзей.

Это бесспорный контекст. Далее я приведу несколько тезисов, чтобы обозначить логику текста предлагаемой статьи.

II. Человек как личность всецело является продуктом общества в том смысле, что от рождения он не обладает "ни специфической для данного вида окружающей средой, ни жестко структурированной его собственной инстинктуальной организацией окружающей среды" [Бергер, Лукман, 1995, с. 80]. Однако это определение выглядит незаконченным и статичным. Динамику придает ему мой третий тезис.

III. Будучи "общественным животным", человек от начала и до конца своего существования открыт (социальным) воздействиям - я говорю об известном в психологии явлении суггестии. Так, Е. Волков дает такое определение: "Суггестия состоит в том, что один организм начинает управлять поведением другого организма, который при этом ведет себя *не в соответствии с собственным приспособлением к среде*, то есть не по принципу первой сигнальной системы, а *в соответствии с требованиями или запросами другого*" [Волков, 2004]. Подобное понимание человеческого взаимодействия приводит к заключению, сформулированному в следующем тезисе.

IV. Культура общества (или группы) как набор идей, объективированных в виде социальных норм, содержит в себе определенного рода программу (требования и запросы), "загружаемую" в индивида в процессе социализации. При этом человек не имеет практически никаких механизмов сопротивления такого рода "программированию". Иными словами, "процесс социализации поддерживает определенные черты в каждом индивиде в соответствии с типом личности, наиболее адекватным для данной культуры. Поэтому люди поразительно похожи друг на друга, если мы их недостаточно понимаем" [Восхождение. .. 1991, с. 142]. Эту идею можно сформулировать еще и следующим образом.

V. Личность - явление массовое, результат существования в обществе. В нас куда больше социального сходства, чем индивидуальных различий. Мы можем иметь сколь

Я сформулировал эту статью в виде ряда тезисов исходя из двух соображений. Во-первых, в статье высказываются идеи, которые могут вызвать возражение со стороны научной общественности - такая форма облегчит возможную конструктивную критику. Во-вторых, это дань уважения К. Попперу, чьи идеи оказали огромное влияние на мои взгляды: его замечательная статья "Логика социальных наук" была структурирована подобным образом.

П л о т н и к о в Михаил Вячеславович - ассистент кафедры общей социологии и социальной работы факультета социальных наук Нижегородского государственного университета.

угодно особенный индивидуальный опыт, однако в основном способы его интерпретации (если угодно - интериоризации) в рамках одного сообщества будут идентичны. Причина тому - единый источник нашего "Я" - объективированные идеи. Именно это принципиально отличает его от животного: "Животные, даже в стаде, являются прежде всего индивидуальными организмами. Человек, даже в одиночестве, является прежде всего носителем второсигнальных воздействий и тем самым социального опыта и социальной истории" [Поршневу, 1974].

VI . Несовпадения объективных (вернее, объективированных) общественных норм и субъективной реальности индивида, возникающие как следствия открытой поведенческой программы¹ человека, ведут к напряженности, которую Л. Фестингер называл когнитивным диссонансом. Именно эта напряженность между объективным и субъективным, между идентичностью и индивидуальностью, большей частью определяет действия человека в обществе.

Это подводит нас к самой сути обсуждаемой проблемы, однако прежде чем сформулировать ее, мне бы хотелось сделать одно уточнение, сформулированное как тезис VII.

VII . Индивидуальность человека - результат непрерывного и систематического сопротивления групповому давлению и лежащей в его основе суггестии. Подобно амебе, вынужденной непрерывно откачивать воду из своего организма, чтобы не раствориться, не погибнуть в ней, человек, восходя к собственной индивидуальности, вынужден непрерывно разграничивать идентичность (его "групповое Я") и уникальность (его "отличное-от-всеобщего Я"). Иными словами, естественное растворение личности в обществе (деиндивидуализация) находится в постоянном противоречии с продуктами осознания себя как отличного от других (подтверждениями собственной уникальности). Именно способность сопротивляться такого рода энтропии индивидуальности характеризует способность человека к независимости вообще. Из сказанного вытекает главный (VIII) тезис статьи.

VIII . *Социальные нормы организации оказывают существенное влияние на идентичность и личности их сотрудников, нередко превосходящее влияние семьи и круга друзей. Чем сильнее давление организационных норм на человека, то есть чем более жестко они предписывают ему необходимость тех или иных действий, тем сильнее и глубже деструкция его индивидуальности.*

IX . Деструкция индивидуальности обозначает потерю социальной и психологической независимости при сохранении физической автономности. Такое качество существования (трудно подобрать иное слово!) ставит перед человеком две разновидности проблем.

X . Во-первых, систематическое направленное покушение организаций на независимость сотрудников расценивается как акт агрессии и осуждается с позиций общественной морали. Любопытно, что покушение индивидуальности на нормы общества карается куда серьезнее.

XI . Во-вторых, речь идет о том, что можно охарактеризовать как "проблемы эффективности". Повсеместное группомыслие приводит к "оглуплению", к скудомыслию (под чем я понимаю отсутствие критической рефлексии и истощение творческих способностей), к апатии и безынициативности, неспособности идти на риск и брать на себя ответственность. Человек в такой ситуации более реагирует, чем полагает, а значит, тем самым нивелируется его основное эволюционное преимущество, о котором Поппер писал так: "В то время как некритически мыслящее животное может быть уничтожено вместе со своими догматически воспринимаемыми гипотезами, мы можем *формулировать* гипотезы и критиковать их" [Поппер, 2000, с. 88].

XII . Стало быть, деструкция индивидуальности существенно снижает способность человека и группы в целом изменяться - адаптироваться к переменам внешней среды. До-

¹ Термин "открытая поведенческая программа" восходит к Э. Майру. Поппер интерпретировал его в смысле неоформленности поведенческих интенций (см. [Поппер, 2000, с. 75 - 91]).

стижение разума - проактивность и гибкость на основе открытой критики гипотез, уступает естественной глупости рефлекторного реагирования. Это служит еще одним опровержением тезиса: люди разумны, но злы и коварны. Здоровая индивидуальность не может быть злой, ибо, отличаясь от толпы, признает право быть другим. Деиндивидуализированный человек, напротив, не обладает сколько-нибудь достаточными способностями критического, оригинального восприятия действительности, а значит, по-доброму (даже по-животному) глуп, не имея возможности самостоятельно различать добро и зло.

Исходя из последних двух тезисов, центральную проблему статьи можно сформулировать и иначе.

XIII . *Сильные корпоративные культуры не повышают эффективность организаций, а напротив, существенно снижая их способность к качественным изменениям и критической рефлексии, ведут их к "эволюционной немоци" - такое образование само погибает там, где могла бы погибнуть лишь гипотеза.*

XIV . Деструкция индивидуальности человека в условиях тотальной унификации, которые *de facto* создаются сильными корпоративными культурами, требует создания оформленной индивидуальности организации для восполнения утраченных функций ориентации и сохранения идентичности. Иными словами, человеку необходим ориентир для устранения возникающих когнитивных диссонансов - нам всегда нужно знать, правильно ли мы действуем, мыслим, чувствуем. Идентичность задает лишь общее направление поиска, а конкретизацию мы всегда ищем в индивидуальности. Создание общеорганизационной качественно диверсифицированной "инструкции к действию" - корпоративной индивидуальности - освобождает человека от необходимости принимать решения и критически оценивать собственный опыт. Сомнения и тревоги (диссонанс) просто не возникают там, где в норме должны бы. Сомнение - основа любой рефлексии - заранее и суггестивно исключается, а следовательно, пресекается сама возможность поддержания личной индивидуальности.

XV . Механизмы социальной ориентации индивида, в основе которых лежит соотнесение идентичности с личной или корпоративной индивидуальностью, принципиально различны. Главным образом это проявляется в способах принятия решения о действии. Апелляция к личной индивидуальности - насыщенный информационный процесс, состоящий из множества итераций, при помощи которых формулируются предвосхищающие действия идей и их эволюция (в смысле естественного отбора через критику). Другими словами, человек сам делает выбор. В случае апелляции к корпоративной индивидуальности вопрос о выборе действия не ставится вовсе. Оно уже предписано человеку извне через формальные и неформальные нормы: правила внутреннего распорядка, должностные инструкции, трудовой договор, корпоративный этический кодекс, традиции, правила и т.п.

XVI . Личная и корпоративная индивидуальности не исключают, но дополняют друг друга. Полагаю, что патология возникает в тех случаях, когда одна из индивидуальностей обнаруживает свою несостоятельность или попадает в полную зависимость от другой.

XVII . Может сложиться ошибочное впечатление, будто я против корпоративной индивидуальности, группомыслия и унификации. Однако это не так. Протест у меня вызывают тоталитаризм, деиндивидуализация и обезмысливание - крайние деструктивные патологические формы этих явлений. Более того, я считаю, что корпоративность как оформленная групповая сплоченность имеет огромный, до конца не раскрытый потенциал.

Таким образом, для достижения наилучших результатов нам следует научиться распознавать конструктивные и деструктивные факторы корпоративности. Эта идея сформулирована в следующем тезисе.

XVIII . Организация достигает наибольшей эволюционной эффективности при максимально возможном конструктивном давлении корпоративной индивидуальности. Под эволюционной эффективностью я понимаю способность организации выживать, при-



Рис. Эволюционная эффективность организаций.

- 1 - деструктивно низкое давление - *дезорганизация*;
- 2 - достаточное давление - *координация*;
- 3 - максимальное конструктивное давление - *партисипация*;
- 4 - избыточное давление - *тотальная унификация*;
- 5 - деструктивно высокое давление - *деиндивидуализация*.

способливаться к изменяющимся условиям и развиваться. Давление корпоративной индивидуальности я определяю степенью, в которой она замещает личную индивидуальность.

Схематично идея тезиса XVIII представлена на рисунке.

Деструктивно низкое давление корпоративной индивидуальности означает предельно низкую организацию взаимоотношений упорядочивания, координации и контроля. В таких условиях индивиды действуют практически автономно, преследуя собственные цели, ориентируясь на личные интересы. Регуляция отношений и координация действий осуществляется за счет внешнего формального легитимного инструмента - договора, гарантом исполнения которого выступают сторонние лица, группы или государство. Однако такое опосредование приводит к фактической *дезорганизации* деятельности. На уровне неформальных отношений царит отчужденность и апатия к групповым целям и идеям. Даже незначительных изменений внешней среды достаточно, чтобы люди покинули организацию.

Достаточное давление корпоративной индивидуальности позволяет обеспечить высокий уровень *координации* деятельности членов организации. В таких условиях групповые цели значимы для удовлетворения личных интересов, относительно высока лояльность персонала (что подразумевает некоторое снижение трудовой мобильности) как следствие возникающей тревожности в отношении перемен. Отношения регулируются, как правило, на неформальной основе, однако средством контроля и гарантий, как и в первом случае, является легитимный инструмент (договор). В организации большое значение имеет формальная иерархия и официальный статус. В то же время важную роль играют трудовые задачи как средство получения индивидуального вознаграждения. Со стороны руководства инициатива и творчество не подавляются, однако и не стимулируются - для сотрудников они имеют значение лишь как возможный способ сократить личные затрачиваемые усилия или повысить получаемое вознаграждение. Организация легко адаптируется к количественным изменениям среды, однако проактивные усилия, направленные на поиск качественно иных возможностей, минимальны либо неэффективны (что обусловлено, в первую очередь, отсутствием единого видения организации и ее перспектив).

Максимальное конструктивное давление выражается в органичном социальном симбиозе человека и организации. Совместная деятельность основана на принципах *партисипации* - каждый стремится в максимальной мере реализовать индивидуальные способности для достижения общей, лично значимой для всех цели. Основная форма работы - самоуправляемая команда. Имеет место взаимная конструктивная эквивалентная социально-психологическая эксплуатация² организации и человека, без размытия индивидуальности последнего. Возникает позитивный эффект группомыслия - организационная рефлексия, которая в этом случае наделяет организацию качественно иной, существенно более высокой эволюционной эффективностью: механизмы изменчивости, наследственности и естественного отбора организационной среды перемещаются из объективной реальности в свободно обсуждаемые и критикуемые субъективные конструкции сотрудников.

Избыточное давление корпоративной культуры резко снижает эволюционную эффективность организации. Это обусловлено в первую очередь *тотальной унификацией* не только физического, но и (что важнее) эмоционального и когнитивного поведения сотрудников. Стандартизация и формализация внутриорганизационных процессов трансформируют роль человека в групповом контексте: от предпринимателя-инициатора к администратору-исполнителю. Организация в существенной мере освобождает человека от необходимости критической рефлексии, снабжая его инструкциями, нормами, правилами, традициями и порядками. Идеология начинает довлеть над идеями, а идентичность - над индивидуальностью. Всеобщая одинаковость истощает творческий потенциал людей и подрывает саму возможность формулирования, рассмотрения и принятия альтернатив. Новые идеи, идущие вразрез с идеологией, отвергаются еще до критического анализа. Тотальная унификация позволяет добиться значительного роста операционной эффективности в стабильных условиях, однако предполагает серьезные потери в эффективности эволюционной. Существенно снижается трудовая мобильность сотрудников: им трудно помыслить себя вне контекста своей организации; неопределенность порождает тревогу, тревога приводит к избеганию перемен. В целом человек сохраняет свою индивидуальность вне организации, но практически полностью теряет ее, попадая в организационное окружение.

Деструктивно высокое давление организации проявляется в деструктивном контроле над сознанием индивидов с ее стороны - то, что называется реформированием (исправлением) мышления (Р. Лифтон), принудительной когнитивной редифиницией / принудительным убеждением (Э. Шайн), зомбированием или "промывкой мозгов". Высшей степени достигает деиндивидуализация личности. Человек попадает в абсолютную психическую зависимость от организации, которая превращается в объект деструктивного культа³. Интересно, что тотальный контроль может даже способствовать некоторому повышению эволюционной эффективности. Это обусловлено двумя причинами. Во-первых, организация в значительной мере замыкается, нередко становится самодостаточной, паразитируя на своих членах. Тем самым практически устраняется необходимость изменяться: организация перемещает свое существование в полностью контролируемую среду - сознание индивидов. Во-вторых, абсолютная подчиненность лидеру делает его единственно возможным, а значит, колоссально эффективным источником и агентом изменений. Тем не менее, основанная на таких механизмах эволюционная эффективность имеет три принципиально важных ограничения. Одно из них - фактическая ограниченность способностей лидера деструктивного культа к критической ре-

² Термин "социально-психологическая эксплуатация" заимствован у Волкова. Он определяет его как "пользование (использование) людей людьми, т.е. "технический" процесс извлечения пользы из социального взаимодействия" [Волков, 2005].

³ С. Хассен выделяет четыре основных типа деструктивных культов: религиозные или духовные группы (секты), политические группы, группы массовой психотерапии и коммерческие группы (см. [Хассен, 2002, с. 49 - 55]).

флексии, то есть к формулированию и отбору возможных вариантов организационного действия (партиципация в этом отношении значительно более продуктивна). Другое ограничение связано с адекватностью восприятия лидером широкого социального контекста, в котором существует организация. Люди, стоящие во главе деструктивных культов, всегда отличаются психическими и социальными патологиями, что сказывается на их восприятии окружающей действительности. Наконец, ограничение проистекает и из естественных организмических пределов человеческого существования: чрезмерное деструктивное давление на индивида со стороны организации подрывает не только его психическое, но и физическое здоровье. Критическая биологическая дисфункция индивидов, и в конечном итоге - их смерть, ведет к физическому прекращению существования организации; в этом случае понятие эволюционной эффективности становится вовсе бессмысленным.

XIX. Идея зависимости эволюционной эффективности организации от давления корпоративной индивидуальности во многом объясняет модель жизненных циклов организации, предложенную И. Адизесом в 1988 г. [Adizes, 1988]. В процессе роста организации формируется, развивается ее корпоративная индивидуальность, нарастающее давление которой и выступает движущей силой организационной динамики. Иными словами, изменяется не только деятельность организации, но в первую очередь, взаимоотношения целого и части - корпоративного и личного. В таблице 1 я сделал попытку соотнести жизненные циклы организации Адизеса со шкалой давления корпоративной индивидуальности.

XX. Разные люди обнаруживают различную степень сопротивляемости давлению корпоративной индивидуальности. Иными словами, не все сотрудники одинаково уступчивы по отношению к организационным нормам. Индивидуальная сопротивляемость зависит от:

- степени "развитости" критического мышления и социально-психологической грамотности индивида (то есть способности распознать возможное психологическое воздействие);
- наличия среды "значимых других", поддерживающей личную индивидуальность, и интенсивности взаимодействия с ней (то есть возможности адекватной и диверсифицированной социальной ориентации и самоидентификации);
- наличия достойных возможностей выхода из организации, то есть из ситуации принудительного убеждения;
- социальной поддержки "освободившихся" (то есть не состоящих членами никаких организаций и не имеющих организационной идентичности) со стороны власти и общества, например, в виде адекватных пособий по безработице, программ профессиональной переподготовки, ресоциализации и трудоустройства, медицинской страховки, специальных льгот и т.п. реальной поддержки возможного сопротивления.

XXI. Качественная оценка давления корпоративной индивидуальности может быть дана на основании анализа четырех аспектов⁴: 1) физического поведения индивида; 2) его информированности; 3) когнитивного поведения; 4) эмоционального поведения. Высокая степень предписательности (то есть жесткости требования и контроля) со стороны организации по этим аспектам подавляет личную индивидуальность; однако ее полное отсутствие (или недостаточность) ведет к дезорганизации, о чем я уже упоминал в тезисе XVIII.

В таблице 2 я привожу ориентировочный перечень предписательных инструментов корпоративных культур (составленный по аналогии с *BITE* -моделью контроля сознания Хассена), при помощи которых создается давление корпоративной индивидуальности. Безусловно, это лишь примерный и не окончательный перечень, выносимый мной на открытое обсуждение.

⁴ Эти аспекты я заимствовал из *BITE* -модели Хассена [Хассен, 2002, с. 83 - 95].

Таблица 1

Жизненные циклы организации и давление корпоративной индивидуальности

Жизненные циклы организации (по И. Адизесу)	Давление корпоративной индивидуальности	Примечания
Выхаживание⁵ (<i>Courtship</i>)	Деструктивно низкое давление (<i>дезорганизация</i>)	Корпоративной индивидуальности нет. На этом этапе происходит формирование физической оболочки организации
Младенчество (<i>Infancy</i>)	Достаточное давление (<i>координация</i>)	Складывается корпоративная идентичность (на подражательной основе). Начинают выделяться первые отличия - зачатки корпоративной индивидуальности, - существующие больше в виде идей и намерений, чем реальной практики
Давай-давай (<i>Go-go</i>)		В вопросах управления и контроля собственник поступает личными интересами и желаниями в пользу организационных. Складывается профессиональная система управления. Объективируется практика организационной жизни. Складывается детальная корпоративная идентификация
Расцвет (<i>Prime</i>)	Максимальное конструктивное давление (<i>партисипация</i>)	Заканчивается формирование корпоративной индивидуальности. Происходит социальная ориентация организации через принятие инструментов корпоративного управления: миссии, философии, политики и т.п. Развиваются системы организационной рефлексии - совет директоров, кружки качества, корпоративные университеты и системы знаний. Обнаруживается тенденция к децентрализации
Стабилизация (<i>Stabilization</i>)	Избыточное давление (<i>тотальная унификация</i>)	Происходит институционализация организационной практики. Корпоративная индивидуальность начинает подавлять личную в ситуациях повышенного риска и напряженности. Снижается творческая эффективность сотрудников. Наблюдается высокая операционная эффективность, однако организация начинает запоздало реагировать на изменения во внешней среде. Руководство пытается реализовывать централизованные "программы повышения эффективности", которые только усиливают давление корпоративной индивидуальности

⁵ Русский перевод названия жизненных циклов организации заимствован из [Филонович, Кушелевич, 1996].

Таблица 1

Окончание

Жизненные циклы организации (по И. Адизесу)	Давление корпоративной индивидуальности	Примечания
Аристократизм (<i>Aristocracy</i>)	Избыточное давление (<i>тотальная унификация</i>)	Активно развивается и распространяется корпоративная идентификация. Люди реорганизуют свое жизненное пространство, исходя из представлений корпоративной (а не личной) индивидуальности. Резко возрастает роль статуса в организационной иерархии как регулятора межличностных отношений. Организация возвращается к централизованным системам управления. Происходит унификация физического поведения и информационных средств
Ранняя бюрократизация (<i>Early bureaucracy</i>)		Тотальная унификация затрагивает когнитивное поведение. Вводятся средства опосредования взаимодействия сотрудников и фиксации коммуникаций. Функция координации переносится с выделенных менеджеров на предписательные документы и групповые нормы. Имеет место блокирование инициатив и критических взглядов
Бюрократизация (<i>Bureaucracy</i>)	Деструктивно высокое давление (<i>деиндивидуализация</i>)	Корпоративная индивидуальность практически полностью подавляет личную в ситуации выполнения организационных поручений (как в рабочее, так и в нерабочее время). Организация практически утрачивает способность к адекватной коммуникации с внешней средой. Успешность функционирования определяется эффективностью устоявшихся процедур
Смерть (<i>Death</i>)		Организация умирает в первую очередь как социально значимый элемент. Из продуктивной системы она превращается в паразитирующую. Организация превращается в деструктивный культ. В этой форме она может существовать достаточно долго (в зависимости от силы сопротивления среды и скорости ее изменения), однако в конечном итоге такая организация будет отторгнута обществом

Таблица 2

Предписательные инструменты корпоративных культур

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
(B -Behaviour)	(Инструкции)	
Контроль поведения	Физическое поведение	
Регулирование физической реальности индивидуума:	Правила внутреннего распорядка:	Чрезмерно жесткие условия:
а) где, как, с кем живет и общается член группы	а) рабочее место и контакты с другими сотрудниками	а) чрезмерная открытость либо закрытость и теснота рабочего пространства, контакты крайне формализованы
б) какую одежду, какую прическу носит человек, какие выбирает цвета	б) корпоративная идентификация ⁶ : внешний вид, форма одежды, прическа, эмблемы, инструменты работы и прочие аксессуары	б) символическая униформа, изобилие эмблем и символов, стандартизированные стилизованные бланки и инструменты работы
в) какую пищу человек ест, что пьет, что именно предпочитает, что отвергает в своем питании	в) место и время принятия пищи, возможно, сама пища	в) тесное и неудобное помещение для принятия пищи (отсутствие специального помещения), недостаток или отсутствие времени на принятие пищи, некачественная и неполноценная пища, идеологическая соотнесенность с некоторыми категориями продуктов питания
г) какое время дается человеку на сон	г) продолжительность рабочего дня, определяющая остаток времени на личные дела, отдых и сон	г) крайне продолжительный, ненормированный, истощающий рабочий день, ведущий к недостатку времени на личные дела, сон и отдых
д) финансовая зависимость	д) система вознаграждений, компенсаций и штрафов	д) вознаграждение непосредственно связано с соблюдением установленных норм поведения, значительный размер штрафных санкций, запрет на альтернативный доход (вне организации) - тотальная финансовая зависимость
е) минимум или полное отсутствие времени на досуг, развлечение, отпуска и каникулы	е) отношение к личным делам в рабочее время	е) личные дела наказываются и пресекаются - сотрудник должен быть постоянно занят поручениями организации
Основное время обязательно посвящается индоктринации и групповым ритуалам	Фактическое время, затрачиваемое сотрудниками на выполнение поручений организации	Основное время человек проводит в роли сотрудника компании, соблюдая организационные ритуалы

⁶ Термин, введенный О. Уолли для обозначения материального проявления корпоративной индивидуальности: визуальные, моторные, аудиальные, речевые и иные символы (см. [Wally, 1990]).

Таблица 2 Продолжение

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
Для принятия важных решений нужно спрашивать позволения	Самостоятельность принятия решений	Практически все значимые решения всегда должны быть согласованы с высшим руководством
Необходимо сообщать старшим о мыслях, чувствах и действиях	Детальность, форма и частота отчетности о проведенной работе и результатах	Подробные регулярные письменные и устные отчеты о собственной деятельности, планах и идеях
Поощрения и наказания (техники изменения поведения - позитивные и негативные подкрепления)	Система подкреплений и наказаний	Жесткая система формальных и неформальных поощрений и наказаний, направленная на поддержание "правильного" поведения сотрудника
Индивидуализм не одобряется, преобладает групповое мышление	Отношение к проявлениям неконформизма	Резкое осуждение любых попыток выделиться и отличаться. Сотрудник никогда или крайне редко остается один
Жесткие правила и предписания	Должностные инструкции, правила внутреннего распорядка, условия трудового договора и т.д., подкрепленные силой закона Нелегитимные предписания и кодексы - этический кодекс, заповеди организации, "образ жизни сотрудника компании" и т.д. Доступ на территорию организации	Препятствующие осуществлению законных прав неформальные (часто негласные) специфические нормы поведения, нарушение которых ведет к резкому неодобрению или репрессивным мерам со стороны руководства и коллег. Ограниченный доступ на территорию организации и/или выход с нее (включая ограничения передачи исходящих сообщений)
(I-Information)	(Информация)	
Информационный контроль	Отбор и доступность информации	
Использование обмана	Достоверность внутриорганизационной информации	Ограничение доступа к подлинной информации
а) преднамеренное утаивание информации	а) открытость информации (готовность предоставлять информацию)	а) отказ в доступе или предоставление значимо неполной информации
б) искажение информации в "нужном" направлении в) чистая ложь	б) вторичная обработка информации и ее интерпретация в) использование преднамеренного обмана	б) искажающая интерпретация в) чистая ложь
Доступ к некультовым источникам информации сведен к минимуму или запрещен	Принятие и использование информации из внеорганизационных источников	Информация из непризнанных источников считается недостоверной и не принимается всерьез
а) книги, статьи, газеты, журналы, телевидение, радио	а) отношение к высказываниям СМИ, консультантов, ученых, друзей и родственников сотрудников по проблемам организации	а) внешние оценки признаются недостоверными ("они не знают нашей специфики!")

Таблица 2

Продолжение

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
б) критическая информация	б) отношение к организационной оппозиции	б) власть не допускает критики или карает за нее
в) бывшие участники	в) отношение к покинувшим организацию сотрудникам	в) резкое осуждение людей, покинувших организацию, признание информации, поступающей от них, недостоверной и враждебной
г) поддерживается такая загруженность адептов, чтобы у них не оставалось времени на обдумывание и проверку чего бы то ни было	г) интенсивность работы	г) сотрудники слишком загружены работой, чтобы обдумывать и проверять что бы то ни было
Разделение информации на части и создание барьеров между ними; оппозиция аутсайдеров и посвященных	Разделение и специализация информации, создание организационных субкультур (например, в функциональных подразделениях)	Радикально различающаяся информация в различных структурных подразделениях
а) нет свободного доступа к информации	а) доступность (техническая) информации	а) нет единой доступной информационной системы и/или действенных механизмов интеграции
б) информация варьируется на разных уровнях и в различных подразделениях внутри пирамиды	б) однородность и согласованность информации	б) различия в степени информированности и в качественной интерпретации на разных уровнях иерархии
Поощряется слежка за другими членами группы	Систематическая оценка деятельности сотрудников	Доносительство и слежка
а) составление пар "друзей" по специальной системе в целях наблюдения и контроля	а) система отчетов о работе коллег	а) взаимная слежка
б) доносительство лидеру о "неправильных" мыслях, чувствах и действиях	б) система информирования об отступничестве сотрудников от установленных норм	б) контроль входящих, исходящих и внутренних сообщений на бумажных, электронных и прочих носителях, прослушивание телефонов и т.п.; поощрение доносительства
в) поведение личности контролируется всей группой	в) возможность уединения	в) "открытые" двери (или нет дверей вообще); стеклянные стены и открытые пространства
Лидер решает, кому, что и когда "нужно знать".	Кто принимает решение о доступе к информации	Руководство определяет качество и границы "необходимого знания" и "коммерческой тайны"
Широкое использование информации и пропаганды, созданной в рамках культа	Объем внутренней информации и характер ее распространения	Активное использование внутренних каналов организации для пропаганды

Таблица 2 Продолжение

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
Необходимость повиновения и зависимости	Эксплуатация организацией зависимости сотрудников	Распоряжения, побуждающие сотрудников совершать действия, выходящие за рамки трудового договора, от выполнения которых сотрудник не может отказаться в силу зависимости от организации
Неэтичное использование исповеди	Использование личной информации о сотрудниках	Шантаж, разглашение личной информации с целью побудить сотрудника к выполнению желаемых действий или стирания границ личного; вторжение в личную жизнь сотрудников
(T-Thoughts)	(Идеология)	
Контроль мышления	Пропаганда идеологии	
Необходимо усвоить доктрину группы как Истину	Отношение к альтернативным точкам зрения	Корпоративная идеология считается единственно верной
а) принятие групповой схемы реальности как непосредственной реальности (Схема = Реальность)	а) навязывание организационных ценностей и установок	а) организация управляет ценностями сотрудников, расставляя акценты и формируя новые
б) черно-белое мышление	б) степень упрощения реальности	б) использование упрощенческих средств оценки
в) Добро против Зла	в) использование абстрактных высоких общечеловеческих идеалов в целеполагании	в) идеализированное представление деятельности организации как борьбы за благо человечества
г) Мы против Них (внутреннее против внешнего)	г) существенное сравнительное возвышение образа члена организации по сравнению с другими людьми	г) поддержание идеи элитарности и избранности сотрудников
Использование "передернутого" языка (например, "мыслетормозящие клише", функция которых - сводить выражение сложных переживаний до тривиальностей "птичьего языка")	Объяснительная сила речевых конструкций	Использование путаной внутренней терминологии, затрудняющей осмысление и глубокое переживание чего бы то ни было, либо создающей ложные ощущения и впечатление благонадежности
Поощряются только "хорошие" и "правильные" мысли	Поощрение идей и мыслей	Поощряются только мысли, соответствующие идеологии организации
Применение гипнотических техник, вызывающих измененные психические состояния	Злоупотребление измененными психическими состояниями сотрудников	Эксплуатация измененных психических состояний (вызванных, например, длительными совещаниями, ожиданием в приемной, чрезмерной загруженностью работой и прочими факторами дискомфорта)

Таблица 2 Продолжение

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
Манипулирование воспоминаниями и культивация ложных воспоминаний	Система "корпоративной памяти" - отметок о действиях и результатах сотрудников	Искаженная оценка документально неподтвержденных (и непроверяемых!) успехов и неудач сотрудников
Применение "мыслетормозящих" техник, которые препятствуют "проверке реальности", блокируя "отрицательные" мысли и допуская только "положительные"	Управление мышлением сотрудников	Не допускающее критической оценки "мыслеторможение", препятствующее критическому осмыслению ситуации
а) отрицание, рационализация, оправдание, принятие желаемого за действительное	а) принятие искаженной информации	а) отрицание, рационализация, оправдание, принятие желаемого за действительное
б) монотонное говорение (скандирование)	б) использование трансовых техник	б) монотонное инструктирование; групповое скандирование
в) медитация	в) выстраивание линии последовательного поведения сотрудника	в) заполнение огромного количества бланков, форм, тестов, структурированных отчетов за непродолжительный промежуток времени, склоняющее к неосмысленным выборам и последующему принятию на их основе соответствующей линии поведения
г) моление		
д) говорение "на языках" (глоссолалия)		
е) пение или гудение		
Отказ от разумного аналитического мышления и конструктивной критики. Никаких критических вопросов о лидере группы, ее доктрине и политике, которые признаются единственно верными и правильными	Отношение к критике	Непринятие конструктивной критики или чрезмерная формализация и бюрократизация процедуры
Никакие альтернативные системы верований не признаются законными, хорошими или полезными	Отношение к альтернативным (неорганизационным) взглядам и убеждениям	Целенаправленное формирование идеализированного образа лидера организации. Не соответствующие организационной идеологии действия, чувства и мысли отвергаются или не одобряются. Обязательное корпоративное обучение как форма принудительного убеждения ⁷ .

⁷ Подробнее о корпоративном обучении как форме принудительного убеждения см. [Schein, 1999].

Таблица 2 Продолжение

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
		Формирование и пропаганда положительного образа "героя" в организационной мифологии
(E-Emotions)	(Индукция эмоций)	
Эмоциональный контроль	Эмоциональная вовлеченность	
Манипулирование эмоциональным спектром личности и его сужение	Привязка эмоциональных переживаний к корпоративной жизни	Глубокая эмоциональная вовлеченность человека в жизнь организации.
		Приращение значимости прочих эмоциональных переживаний.
		Подмена личных семейных отношений корпоративными путем подтасовки понятий: употребления выражений типа "корпоративная семья" или называние иерархических отношений и статусов словами, обозначающими родственные отношения
Стремление заставить человека чувствовать себя так, что если и существуют какие-то проблемы, то в этом всегда повинен он сам, а не лидер или группа	Разделение и принятие ответственности	Массовое навязывание личной ответственности за операционные и стратегические неудачи организации
Чрезмерная эксплуатация чувства вины	Отношение к организационным ошибкам и неудачам	Эксплуатация "комплекса неудачника", в чем-либо виноваты: сам сотрудник; его семья; прочие значимые люди вне работы; прошлое; привычки и увлечения; образование (вне компании); убеждения и идеалы; социальная группа, к которой относит себя работник
Чрезмерная эксплуатация чувства страха	Формирование чувства страха у сотрудников	Чрезмерная эксплуатация чувства страха
а) боязнь мыслить независимо	а) отношение к независимости действий и суждений	а) боязнь сделать что-то не так
б) боязнь "внешнего" мира	б) отношение к "внешнему" миру	б) искаженное восприятие внешнего мира ("я нигде больше не нужен")
в) боязнь врагов	в) отношение к угрозам и трудностям	в) боязнь материальной ответственности; боязнь не успеть вовремя

Таблица 2 Окончание

<i>BITE</i> -модель	Предписательные инструменты корпоративных культур (4И-модель)	Примеры деструктивного давления
г) боязнь потерять свое "спасение"	г) отношение к будущему	г) боязнь неопределенности, суеверный страх
д) боязнь покинуть группу или оказаться в положении, когда группа тебя избегает	д) отношение к неслужебному общению	д) боязнь потерять работу (расстаться с коллективом), оказаться отверженным
е) боязнь неодобрения	е) отношение к наказаниям	е) боязнь быть осужденным коллегами; боязнь штрафных санкций
Провоцирование частой смены эмоциональных пиков и спадов	Эмоциональный фон работы	Поддержание высокого уровня эмоционального напряжения
Ритуальное и часто публичное признание "грехов"	Практика самоуничтожения	Регулярные корпоративные "тренинги самораскрытия"
Индоктринация фобий: внушение иррациональных страхов, связанных с уходом из группы или с сомнениями в авторитете лидера. Человек, чье сознание контролируется, не может представить будущую реализацию своих потенциальных возможностей вне группы. Примеры: а) нет счастья или удовлетворения вне группы б) уход из группы повлечет за собой страшные последствия: адские муки, одержимость демоном, неизлечимые болезни, несчастные случаи, самоубийство, безумие, обреченность на бесконечное перевоплощение (10000 реинкарнаций) и т.д. в) старательное уклонение от общения с теми, кто осмелился уйти; страх перед тем, что тебя отвергнут друзья, члены группы и семья г) никогда не может быть оправданных причин для выхода из культа. С точки зрения группы, тот, кто ушел, оказался "слаб", "недисциплинирован", "бездуховен", "суетен", "ему промыли мозги семья или консультант" или "совратили деньги, секс, рок-н-ролл"	Фобии	Внушение иррационального страха перед увольнением (разрыва отношений с коллективом и лидером). Не может быть оправданных причин для выхода из организации. Покинувшие организацию члены либо сознательно вычеркиваются из организационной реальности, либо заслуживают резко негативной оценки: "предатель", "слабак", "неудачник", "дурак" или "перекупили", "переманили", "украли" или "докатился", "до чего дошел", "опустился". Основные опасения: а) страх перед неопределенностью б) страх, связанный с ответственностью за финансово зависимых от сотрудника людей в) крайняя неуверенность в собственных силах и возможностях г) боязнь потерять одобрение окружающих д) боязнь карательных мер со стороны (бывшего) руководства е) боязнь потерять косвенные (часто мнимые) выгоды, связанные с работой в организации

Таблица 3 Континуум влияния

Уровни влияния по нарастанию	Стиль влияния	Метод влияния	Техники
	Уважительный к самостоятельному выбору (акцент на послании)	Просветительский/терапевтический	Рефлексия
			Прояснение
			Дискуссия
			Предоставление информации
			Направленное расспрашивание
			Творческое выражение
		Рекомендательный/терапевтический	Комментирование по проблеме или об альтернативах
			Предложение идей или решений
			Рекомендуются решения
			Рациональные аргументы: ориентированные на послание
	Добивающийся уступчивости (акцент на реакции)	Убеждающий/манипулятивный	Гипноз (некоторые формы)
			Рациональные аргументы: ориентированные на уступчивость
			Апелляции к эмоциям
			Техники, обеспечивающие уступчивость: последовательность, взаимный обмен, социальное доказательство, авторитет, симпатия, дефицит [Чалдини, 2001]
			Грубые обманы (большая ложь)
			Гипноз (некоторые формы)
		Контролирующий/деструктивный	Изоляция от социальных опор
			Избирательное вознаграждение/наказание
			Очернения "Я" и критического мышления
			Диссоциативные состояния для подавления сомнения и критического мышления
			Чередование жесткости/угроз и мягкости/любви
			Индукция вины с целью контроля
			Активное поощрение зависимости
			Истощение (ослабление)
			Физические ограничения (лишение свободы)/наказания
			Вынужденные публичные исповеди

XXII . Каждый из элементов 4И-модели может принимать различные значения в континууме конструктивности-деструктивности. Для качественной оценки этих элементов можно использовать континуум влияния, предложенный Американской психологической ассоциацией в ноябре 1986 года (см. табл. 3)⁸ .

XXIII . Проблема влияния корпоративной культуры на личность организации требует тщательной проработки и исследования. В этой статье я постарался обосновать актуальность проблемы и предложить некоторые подходы к ее анализу. Однако объективность требует тщательного критического рассмотрения каждого из приведенных тезисов, а это - дело не одного исследователя.

⁸ См. [Волков, 2002].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бергер П., Лукман Т.* Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М., 1995.
- Волков Е. Н.* Вначале было не слово - началом была суггестия (рукопись, 2004 г.).
- Волков Е. Н.* Критерии, признаки, определения и классификации вредящего психологического воздействия: психологическое травмирование, психологическая агрессия и психологическое насилие //Журнал практического психолога. 2002. N 6.
- Волков Е. Н.* Социально-психологическая эксплуатация как техническая сторона социального взаимодействия и деструктивные аспекты использования человека человеком (рукопись, 2005 ").
- Восхождение к индивидуальности. Книга для учителя. М., 1991.
- Поппер К.* Естественный отбор и возникновение разума // Эволюционная эпистемология и логика социальных наук: Карл Поппер и его критики. М., 2000.
- Поршнев Б. Ф.* О начале человеческой истории (Проблемы палеопсихологии). М., 1974.
- Филонович С. Р., Кушелевич Е. Н.* Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // СОЦИС. 1996. N 10.
- Хассен С.* Освобождение от психологического насилия. СПб., 2002.
- Чалдини Р.* Психология влияния. СПб., 2001.
- Adizes I.* Corporate Lifecycles: how and why Corporations Grow and Die and what to do about it. Englewood (N.J.), 1988.
- Schein E.H.* Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: do they Connect? The Learning Organization. Vol. 6. N 4. 1999.
- Wally O.* Corporate Identity. Harvard, 1990.