

## ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПАТОЛОГИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Штроо В.А.

Государственный университет – Высшая школа экономики, Москва

**Исходные соображения.** Во-первых, проблематику патологических коммуникаций в организации целесообразно рассматривать в рамках организационного научения, включенного, в свою очередь, в более широкий контекст формирования новой экономики – экономики знаний. Организации как таковые, утверждает К. Арджирис, не совершают действий, ведущих к научению. Именно люди, выступая «от имени организации», осуществляют поведение, приводящее к накоплению новых знаний и опыта, т.е. к научению. Организации же могут лишь создавать условия, определяющие восприятие и понимание людьми возникающих проблем и их решения. Во-вторых, необходимо различать два принципиально различных типа научения, характеризующихся с точки зрения той роли, которую играет обратная связь, – научение с одинарной петлей и научение с двойной петлей обратной связи. В первом случае при обнаружении несоответствия между результатом действия и намеченной целью обратная связь приводит к изменению действия, но направленного на достижение той же самой цели. Во втором случае обратная связь приводит к изменению оснований самого действия – целей, ценностей, убеждений, т.е. управляющих переменных. Таким образом, лишь двойная петля обратной связи приводит к подлинному научению, т.е. научению (индивида, группы, организации) тому, как учиться.

**Организационная защита.** Как обнаруживается при внимательном анализе организационного поведения, одним из самых мощных препятствий для организационного научения и изменения становятся так называемые *организационные защитные практики*. Они активизируются в тех случаях, когда сотрудники сталкиваются с какими-либо деловыми или межличностными проблемами, ставящими их в затруднительное положение или создающими для них угрозу. К защитной практике относятся любые действия, направленные на предотвращение попадания людей в угрожающее или затруднительное положение таким образом, чтобы препятствовать установлению и/или устранению причин возникновения затруднения или угрозы. Исследования К. Арджириса и Д. Шёна показали, что причиной устойчивости защитных практик, используемых в организациях, является преобладание такого способа поведения людей, который опирается на следующие «управляющие ценности»:

- ✓ достигайте намеченной цели;
- ✓ добивайтесь максимального успеха и стремитесь к минимизации неудачи;
- ✓ подавляйте негативные чувства и ощущения;
- ✓ ведите себя рационально;
- ✓ отстаивайте свою позицию;
- ✓ оценивайте мысли и чувства других людей, а также свои собственные.

Эти ценности составляют основу существующей у каждого человека имплицитной теории эффективности собственных действий, использование которой приводит к самовоспроизведению поведенческой модели индивида в связи с тем, что базовые

предположения и умозаключения не подвергаются сомнению и не поддаются анализу.

**Патологическая коммуникация.** Поскольку подобные теории эффективности действия преимущественно усваиваются и используются в ходе общения и взаимодействия между людьми, наиболее яркие примеры этого мы находим в процессах коммуникации. Организационные коммуникации, выстроенные вдоль иерархических связей руководства / подчинения, насыщены распоряжениями, который руководитель отдает своим подчиненным. Характерными для организационных защитных практик являются распоряжения в форме «двойной связки», или «двойного зажима» (*double bind*). Это высказывания, двойственные по смыслу («да, но») или содержащие в себе логическое противоречие. Использование такого рода высказываний было отнесено группой исследователей под руководством Г. Бэйтсона (П. Вацлавик и др.) к *патологической коммуникации*, разрушающей не только подлинное межличностное взаимодействие, но и глубинные личностные структуры, по меньшей мере, одного из собеседников. Общая логика защитной организационной практики такова.

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Наложить запрет на обсуждение предыдущих двух пунктов.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

Возникает парадокс – даже при создании всех необходимых условий для организационного научения с двойной петлей, сотрудники оказываются не в состоянии обнаружить у себя «защитное поведение». Следовательно, им не доступно выявление у себя «подразумеваемого знания» и пересмотр управляющих ценностей с точки зрения их фальсификации, т.е. обнаружения ограничений, при которых данные суждения перестают быть верными.

**Заключение.** Таким образом, причины организационных защитных практик (патологических коммуникаций) следует искать как в индивидуальной, так и в организационной плоскостях. Однако решение задачи перехода к продуктивному организационному научению прежде всего должно быть сосредоточено на конкретном сотруднике. Не начав с человека, невозможно изменить ни одну из надстроек над ним. Вместе с тем, как показывает опыт реализации подобной задачи путем внешнего (консультационного) вмешательства, оно должно начинаться на верхних уровнях власти в организации. Понятно, что если высшее руководство не внедряет новые способы научения, вряд ли можно ожидать этого от подчиненных. Кроме того, если организационная защита рассматривается К. Арджирисом скорее как коммуникативный феномен, то как только такой тип коммуникации становится *организационной нормой*, организационная защита начинает выступать фактором, препятствующим организационным изменениям. Это, в свою очередь, позволяет рассматривать ее в контексте разрабатываемой нами проблематики групповой психологической защиты, направленной на сохранение целостности организации в ее топологическом, структурном и динамическом аспектах.