

На правах рукописи

ЖУРАВЛЕВ АЛЕКСЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

**ВОСПРИЯТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ
КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ**

Специальность 19.00.05 – Социальная психология
(психологические науки)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

МОСКВА 2002

**Работа выполнена на кафедре социальной психологии
факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова**

**Научный руководитель: доктор психологических наук,
доцент Базаров Т.Ю.**

**Официальные оппоненты: доктор психологических наук,
профессор Анисимов О.С.;
кандидат психологических наук,
доцент Штроо В.А.**

Ведущая организация: Институт психологии РАН

Защита состоится «_____» _____ 200__ года
на заседании диссертационного совета Д 501.001.95 МГУ им. М.В. Ло-
моносова по адресу: 103009, Москва, ул. Моховая, дом. 8, корпус 5, ау-
дитория № _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке факультета
психологии МГУ им. М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан «_____» _____ 2002 года

**Ученый секретарь
диссертационного совета,
канд. психол. наук, доцент**

О.А. Карбанова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Существенной особенностью современной ситуации в России можно считать кардинальные социальные изменения, происходящие во всех сферах общественной жизни. При этом своеобразным «буфером» между общественными процессами и личностью становятся социальные институты различного рода (семья, школа, предприятие, организация и т.д.). Адаптируясь к изменениям внешней среды, часть отечественных организаций реализует стратегию «эволюционных» преобразований, которая предполагает долговременные и постепенные изменения. Благодаря данной стратегии, руководство организаций рассчитывает на снижение сопротивления сотрудников к инновациям, однако сталкивается с редуцированием нововведений к привычным способам действия, их ассимиляцией традиционными моделями поведения. Другие социальные институты предпочитают идти путем «революционных» преобразований, предполагающих быстрые, кардинальные и необратимые изменения, преодоление устоявшихся стереотипов, ценностей и непродуктивных шаблонов поведения, но они сталкиваются со значительным сопротивлением сотрудников, нередко сводящим «к нулю» все усилия руководства. Обе стратегии – эволюционная и революционная – оказываются неспособными компенсировать существенные недостатки кажущимися преимуществами. Отсюда представляется актуальным поиск иных, существенно более адаптивных форм социальных изменений, способных преодолеть ограничения эволюционного и революционного пути развития современных российских организаций, а также выявление факторов, которые обуславливают зарождение подобных форм. Вопрос о механизмах порождения целей организационных изменений на уровне коллективного субъекта управления, проблема поуровневого анализа осуществляемого целеполагания, которая является фундаментальной для ряда концепций организационного развития, к сожалению, пока не получили к настоящему моменту достаточной научной проработки.

Теоретическая значимость исследования. Фиксация социально-психологических следствий коллективного целеполагания вносит вклад в дальнейшее изучение системы факторов, регулирующих совместную деятельность людей. Исследование социально-психологических эффектов группового целеполагания в метафорической форме позволяет по-новому подойти к проблеме порождения и функционирования организационных культур. Рассмотрение отсроченных социально-психологических эффектов, возникающих после завершения организационных инноваций, вносит вклад в построение модели научающихся ор-

ганизаций. Анализ специфики протекания управленческих решений и изменения типа руководства расширяет наше представление о сущности качественных и количественных эффектов, вызываемых в результате организационных изменений.

Практическая значимость. Результаты диссертационной работы могут использоваться при подготовке курсов, посвященных методам социально-психологического воздействия, организационной психологии и психологии управления. Полученные результаты и разработанные методические средства могут быть использованы при разработке и осуществлении программы организационных изменений, социально-психологического сопровождения стратегического планирования, проведении семинаров по командообразованию и социально-психологическому мониторингу процесса и последствий организационных изменений.

Научная новизна исследования работы состоит в следующем:

1. Исследование роли согласования корпоративных целей для осуществления организационных изменений впервые в социальной психологии позволило зафиксировать отсроченное влияние организационных нововведений на такие психолого-управленческие и социально-психологические феномены, как принятие управленческих решений, уровень конформного поведения, тип деятельности руководителей.

2. Выделены ограничения, характерные для организационных изменений в случае отсутствия согласования корпоративных целей. Так, впервые на эмпирическом материале обнаружено, что активность, направленная исключительно на изменение организационно-экономических факторов, приводит к тому, что организационные изменения поддерживаются только в период присутствия внешних источников инициативы этих изменений. Продемонстрирована обратная динамика социально-психологических феноменов (специфики принятия управленческих решений, типа деятельности руководителей) в долгосрочной перспективе в случае отсутствия согласования целей.

3. Разработана уровневая модель согласования корпоративных целей. Подробно определены условия эффективного согласования целей на метафорическом уровне. В частности, показано, что организационные метафоры могут являться не только средством согласования субъективных целей, но и условием, опосредующим достижение конкретных целей организационных изменений. Установлено, что метафоры, помогая находить оптимальное решение за пределами обычных коммуникативных и когнитивных схем, опосредуют стремление членов

управленческой команды к большей четкости целеполагания и формальности поведения в сфере стратегического планирования, особенно, если они выражают соответствующие интересы участников коллективного субъекта деятельности.

Цель, задачи, объект, предмет, гипотезы исследования.

Цель исследования. Установить факт влияния согласованности восприятия корпоративных целей ключевыми сотрудниками организации на осуществление организационных изменений и определить характер этого влияния.

Задачи исследования. 1) Проанализировать основные подходы к исследованию индивидуальных, групповых и корпоративных целей в социальной психологии. 2) Проанализировать основные социально-психологические подходы к рассмотрению организационных изменений, а также определить круг исследуемых социально-психологических феноменов. 3) Разработать методический инструментарий для фиксации социально-психологических эффектов организационных изменений. 4) Осуществить эмпирическое исследование влияния согласованности восприятия корпоративных целей ключевыми сотрудниками организации на осуществление организационных изменений.

Объект исследования – сотрудники высшего и среднего звена управления организаций, находящихся в ситуации организационных изменений (реорганизация структуры и системы управления). Всего в исследовании приняло участие 103 человека.

Предмет исследования – особенности социального восприятия корпоративных целей и динамика социально-психологических феноменов в условиях организационных изменений.

Основная гипотеза исследования. Согласованность образа идеальной организации у ключевых сотрудников организации определяет характер и направленность осуществления организационных изменений.

Гипотезы - следствие:

1. Изменение организационно-экономических факторов влияет на динамику принятия управленческих решений.

2. Централизация системы управления и формализация организационной структуры определяет значимое преобладание формальных компонент на каждом этапе принятия управленческих решений.

3. Наличие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование образа идеальной организации у руководителей высшего звена, определя-

ет интернализацию новых типов деятельности и новой направленности управленческих решений.

4. Отсутствие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование образа идеальной организации у руководителей высшего звена, определяет подчинение или идентификацию сотрудников с новыми типами деятельности руководителя и новой направленностью управленческих решений.

Программа эмпирического исследования. В качестве основного метода эмпирического исследования использовался квазиэкспериментальный план с неэквивалентной контрольной группой [Кэмпбелл, 1996]. Общая программа эмпирического исследования включала следующие этапы: 1) уравнивание условий эксперимента; 2) первый замер зависимых переменных в контрольной и экспериментальной организациях; 3) формирующее воздействие в экспериментальной организации; 4) повторный замер зависимых переменных в контрольной и экспериментальной организациях; 5) замер зависимых переменных в обеих организациях спустя 10 месяцев после первого замера.

Достоверность данных подтверждена осуществлением серии исследований с применением метода формирующего эксперимента; тщательным выбором и уравниванием по значимым характеристикам экспериментальной и контрольной организации; соотнесением всех полученных результатов с базовыми теоретическими положениями и новейшими эмпирическими исследованиями; обеспечением репрезентативности выборки; соблюдением корректности проведения научного исследования; использованием различных методик фиксации данных; использованием развернутого статистического анализа для обработки экспериментальных данных.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили теоретические положения о природе социальных изменений Г.М. Андреевой; о динамике организационных изменений К. Левина; о деятельностном подходе к организационно-экономическим изменениям А.Л. Журавлева; организационно-культурный подход Т.Ю. Базарова; концепция «научающихся организаций» К. Аджириса, П. Сенге. Интерпретация процесса целеполагания и целедостижения осуществлялась на основании деятельностного подхода А.Н. Леонтьева, О.К. Тихомирова, А.И. Донцова, мотивационной концепции целеполагания Е. Локка; подходов к организационным целям О.С. Виханского, А.И. Пригожина..

Положения, выносимые на защиту:

1. Межгрупповое согласование корпоративных целей, представленных в форме символического образа идеальной организации, обуславливает поддержание и развитие тенденций в динамике социально-психологических феноменов в течение длительного времени. Разделяемый образ идеальной организации способен направлять и регулировать действия руководителей и служить основанием для разработки конкретных целей. Став согласованным основанием социальной категоризации, образ идеальной организации обуславливает выбор разными сотрудниками действий, релевантных проводимым изменениям.

2. Реорганизация структуры и системы управления при игнорировании межгруппового согласования корпоративных целей детерминирует кратковременное изменение динамики социально-психологических феноменов и их обратную динамику, направленную в сторону изначальной конфигурации социально-психологических феноменов.

3. Варьирование организационно-экономических факторов приводит к тому, что тенденции в изменении социально-психологических феноменов продолжают до тех пор, пока эти факторы контролируются. Прекращение внешнего влияния обуславливает разнонаправленную динамику социально-психологических феноменов, как в случае межгруппового согласования корпоративных целей, так и в ситуации его отсутствия. В первом случае наблюдается положительная динамика, связанная с поддержанием и саморазвитием возникших тенденций. Во втором случае обнаруживается обратная динамика, направленная в сторону изначальной конфигурации социально-психологических феноменов.

Апробация результатов. Диссертационная работа прошла обсуждение на кафедре социальной психологии факультета психологи МГУ им. М.В. Ломоносова. Основные результаты, положения и выводы работы докладывались и обсуждались на ряде конференций: конференции «Психология и экономика» (1999 г., г. Калуга), Всероссийской научной конференции РПО «Психология и ее приложения» (2002 г., г. Москва). Результаты, положения и выводы работы использованы автором при проведении семинаров и деловых игр в рамках обучения менеджеров по персоналу в ИПК ГС РАГС при Президенте РФ. Положения работы использовались при проведении семинаров, посвященных проблемам управления персоналом, в Самарском педагогическом университете.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы и приложений. Объем основного текста 145 страниц. Библиография насчитывает 174 наименований, из которых 85 на английском языке. Работа содержит 21 приложение, общий объем диссертации 201 страница.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность исследования, раскрываются научная новизна, теоретическое значение и практическая значимость работы, определяются цели, задачи, объект, предмет и гипотезы исследования, фиксируется программа исследования, формулируются положения, выносимые на защиту.

В первой главе диссертации – «Проблема целей в современной психологии» – предпринят анализ теоретико-методологических подходов к изучению целей на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. В частности, анализ литературы показал, что цели индивида традиционно рассматриваются исследователями в трех вариантах. Во-первых, цель изучается в рамках исследований, посвященных проблеме уровня притязаний личности. В этом случае процесс целеполагания реконструируется авторами через количественный индикатор – степень сложности выбираемых задач [Зейгарник, 1981; Левин, Дембо, Фестингер, Сирс, 1982; Бороздина, 1993]. Во-вторых, цель изучается как глобальный ориентир, управляющий поведением субъекта. Такие цели Ф. Хоппе называет идеальными. В-третьих, цель рассматривается как желаемый результат деятельности, не получивший достаточно полного и ясного предметного отражения в сознании. О.В. Тихомиров называет такие цели субъективными и считает, что они обуславливают порождение идеальных целей [Тихомиров, 1977; Тихомиров, 1984].

Показано, что общественные (и групповые) цели не являются суммой индивидуальных, так как не все индивидуальные цели становятся общественными (групповыми) и этот отбор определяется надындивидуальными закономерностями. Отсюда возникает правомерный вопрос о специфике групповых целей и принципиальной возможности рассмотрения группы не только в качестве субъекта целедостижения, но и в качестве самостоятельного источника порождения новых целей. Чаще всего цель рассматривается как исходный пункт развертывания всех форм внутригрупповой активности и является необходимым условием социально-психологической целостности группы. Целевое единство и общая мотивация на

совместную работу по достижению надындивидуальных целей и задач, – это исходные условия для формирования из отдельных участников особого феномена, получившего название коллективного субъекта деятельности [Журавлев А.Л., 1999]. Анализ работ, посвященных исследованию целей в совместной деятельности, позволил зафиксировать следующую проблему. С одной стороны, групповые цели заданы более широкой социальной общностью [Платонов, 1975; Донцов, 1984]. С другой стороны, они могут определяться самой группой [Абульханова – Славская, 1980]. Концепция сверхнормативной активности членов коллектива позволяет подойти к разрешению данной проблемы со стороны способности группы добиваться удовлетворения своих потребностей, реализуя при этом заданные извне цели [Немов, 1982; 1984]. При этом идея сверхнормативной активности, как правило, возникает в ситуации социального сравнения, причем для индивида источником сравнения выступают другие индивиды, а для группы – другие группы.

Проблема целей в исследованиях межгрупповых отношений рассматривалась преимущественно применительно к конфликтам. Наиболее детально проблема групповых целей исследовалась в рамках теории реалистического межгруппового конфликта [Sherif & Sherif, 1953]. Проведенный анализ литературы позволяет говорить о том, что групповые цели являются результатом действия механизмов межгрупповой перцепции, а именно атрибутивных процессов, стереотипизации и ингруппового фаворитизма [Агеев, 1983; Агеев, 1990]. Механизм социальной атрибуции предполагает приписывание побудительных причин поведения (целей) в ситуации дефицита информации, что характерно именно для ситуации межгруппового взаимодействия. Стереотипы других групп позволяют приписывать интенции активности (цели) сходным для членов своей группы образом. Ингрупповой фаворитизм обуславливает постановку таких целей, которые будут учитывать, прежде всего, интересы самой группы в противовес, а, иногда, и в прямой ущерб другим группам. Однако открытым остается вопрос о специфике именно корпоративных целей.

В организационной психологии можно выделить, как минимум, три парадигмы управления и, соответственно, три различных подхода к определению сущности целевой области применительно к системе управления организацией в целом: экономический, органический и гуманистический [Евенко, 1996; Базаров, 1996]. *Экономический подход к управлению* представлен теорией научного менеджмента и концепциями, развивающими эту идею. Степень сложности и конкретности целей, как фактора успешности выполнения деятельности, исследовалась в рамках

теории ожиданий, теории удовлетворения потребностей, мотивационной концепции целеполагания [Locke, Latham, 1984; Smith, Locke, Barry, 1990]. Конкретность и умеренная сложность целей позволяет им быть основанием для оценки и контроля деятельности сотрудников, фактором, повышающим производительность труда, и отправной точкой для планирования деятельности. Однако экономический подход эффективен только в ситуации, характеризующейся достаточно стабильной средой и относительной алгоритмизируемостью используемых технологий. Только при таких условиях можно ставить четкие задачи и контролировать их исполнение. *Органический подход к управлению* представлен работами, в которых преимущественно исследуются механизмы принятия целей. При этом спорным остается вопрос о прямом влиянии приверженности целям на производительность труда. Анализ результатов различных исследований показал, что приверженность целям зависит от целого ряда факторов, в том числе от авторитетности человека, поставившего цель [Tichy, Devanna, 1986; Hughes, Ginnett, Curphy, 1996], влияния окружающих [Locke, Latham, Erez 1988], системы вознаграждения [House, Mitchell, 1974; Settoon, Bennett, Liden, 1996; Graen, Uhi-Bien, 1995]. В рамках изучения роли обратной связи на целевую активность сотрудников [Hazucha, et al., 1993; Smither, et al., 1995] было показано, что оптимальным для практически ориентированных видов деятельности является обратная связь, соответствующая инструментальному уровню целей. Наименее эффективной в этом случае является обратная связь, затрагивающая «жизненные цели» индивида, которые связаны с его ценностной сферой и уровнем самооценки [Kluger, DeNisi, 1996]. Необходимо отметить, что большинство теорий, основывающихся на органическом подходе, при рассмотрении совместной деятельности людей, направленной на целеполагание, исходит из представления о групповой активности как синхронизации отдельных «частей» изначально единого организма. По всей видимости, это обусловило большой исследовательский интерес к изучению феномена формирования целевой области на уровне отдельных групп и сотрудников и игнорирование проблемы согласования разрозненных, протекающих параллельно процессов целеполагания в организации [Пригожин, 1995]. Становящаяся в последние время наиболее влиятельной *гуманистическая парадигма* в управлении исходит из концепции управления организацией как культурным феноменом [Hatch, 1993; Martin, 1992; Щербина, 1996]. Анализ литературы свидетельствует, что преимущественным средством управления организацией в этом случае становятся символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Управленцы сталкиваются с новой задачей – порождение смысла существования организации для сотрудников, клиентов, а также общества в целом. Цели, направленные на порождение смысла для социального окружения организации, иногда также называют «миссией». Цели, направленные на создание смысла для персонала организации, принято называть «видением» [Карлоф, 1993; Базаров, 1998; Хасби, 1998; Виханский, 2000]. При этом предполагается, что организационная культура во многом определяет цели и стратегию компании, а миссия - является смысловым и образным воплощением организационной культуры.

Во второй главе диссертации – «Основные социально-психологические подходы к проблеме организационных изменений» – рассматриваются социально-психологические аспекты организационных изменений как частного случая социальных изменений; анализируются социально-психологические и организационно-экономические факторы, обуславливающие организационные изменения; обсуждается роль корпоративных целей в процессе организационных изменений; подвергается анализу проблема уровней и социально-психологических эффектов организационных изменений. В частности, отмечается, что, чаще всего, слом социального консенсуса относительно устоявшихся ценностей, стереотипов, норм и способов поведения рассматривается как сущность процесса кардинальных социальных изменений [Андреева, 1997; Парыгин, 1996]. Организации в ситуации кардинальных общественных изменений выполняют роль своеобразного буфера, который может либо способствовать, либо препятствовать адаптации индивидов и групп к этим изменениям [Кокурина, Крылова, 1998].

Рассмотрение организационных изменений как *эволюционного процесса* послужило основанием для разработки различных теорий жизненных циклов организации [Adizies, 1988; Сорокин, 1992; Базаров, Еремин Б.Л., 2000]. Такая форма организационных изменений предполагает долговременные преобразования, затрагивающие, прежде всего, неформальную структуру и характеризующиеся отсутствием серьезного сопротивления со стороны сотрудников [Хант, 1999]. Однако, опираясь на механизмы социального познания, можно утверждать, что все «новое» будет стремиться редуцироваться к существующему [Донцов, Емельянова, 1987; Андреева, 1997; Липатов, 1999]. *Революционная форма* изменений предполагает бы-

стрые и кардинальные изменения структуры и культуры организации. В основе таких изменений лежит какое-либо противоречие, обуславливающее необходимость коренных преобразований.

Большинство авторов, критикуя крайние формы организационных изменений, предлагают использовать *адаптивные формы*, которые предполагают запланированные изменения и строятся на классической процедуре изменений: «размораживание» – «изменение установок» – «замораживание» [Левин, 2000]. Стратегия *размораживания установок*, как правило, основывается на непосредственном внедрении новых моделей поведения и обучения [Beer, Walton, 1990]. Этап *«изменения групповых норм»* предполагает включение индивидов в групповую дискуссию, предметом которой становятся подготовка плана действий по переходу к желаемому состоянию и новые нормы взаимодействия [Алешина, Петровская, 1989; Жуков, Петровская, Растянников, 1991; Blake, Mouton, 1964]. *«Замораживание изменений»* осуществляется посредством подкрепления новых методов работы, построением системы обратной связи, обучением и поддержкой руководства [Zeira, Avedisian, 1989]. При этом предполагается, что организационные изменения – это бурный период между относительно неизменчивыми состояниями организации.

Принципиально иное решение данной проблемы предложено в рамках теории *«научающихся организаций»*. Идея непрерывных организационных изменений отражена в представлении о «двойной петле» обратной связи, суть которой состоит в том, что «научение» порождает изменения, которые обуславливают потребность индивида или группы в последующем «научении» [Argyris, 1990; Ulrich, Glinow, Jick, 1993]. Исследователи отмечают, что одним из магистральных направлений построения научающихся организаций является развитие креативности персонала [McGill, Slocum, 1993]. Для достижения этой цели используются разные формы групповой работы, стимулирующие творческое мышление, в частности, метод Дельфи [Dalkey, 1969], метод номинальных групп [Delbecq, Van de Ven, Gustafson, 1975] и мозговой штурм.

Любая форма организационных изменений всегда детерминирована системой факторов. Как правило, эти факторы подразделяются на внутренние и внешние [Kirpatrick, 1985]. Однако, если рассматривать организацию как открытую систему, добиться четкого определения границ между первым и вторым становится практически невозможным. А.Л. Журавлев предлагает преодолеть указанное ограничение посредством концептуального разведения понятий *социально-психологические и организационно-экономические факторы*

психологические и организационно-экономические факторы организационных изменений [Журавлев, 1999]. К организационно-экономическим факторам организационных изменений обычно относят форму собственности, организационно-управленческую структуру, ведущий способ организации совместной деятельности, который является базовым для осуществления производственной технологии [Социально-психологическая динамика в условиях экономических изменений, 1998; Базаров, 1996]. К социально-психологическим факторам организационных изменений относятся такие феномены, как конфликты, влияние компетентного меньшинства, смена лидера (руководителя), включение неформальных лидеров подразделений в процесс совместной разработки плана организационного развития. Внутриорганизационные конфликты порождают новые нормы, ценности, структуры. Однако эффективное управление конфликтами предполагает построение нового и разделяемого участниками видения проблемы, которое, как правило, задается новыми нормами, ценностями и моделями поведения [Brett, Goldberg, Ury, 1990]. Данное противоречие исчезает, если в конфликтную ситуацию включается не заинтересованное меньшинство, обладающее новым видением проблемы. В теории и практике организационного развития такое меньшинство принято называть внешними «агентами изменений» [Lovelady, 1984]. Результаты исследований С. Московиси, показывают, что информационное влияние меньшинства на большинство является длительным эволюционным процессом, который далеко не всегда укладывается в отведенные временные рамки. По мнению большинства исследователей, групповые нормы поддерживаются, прежде всего, лидером [Кричевский, Рыжак, 1985]. Доказано, что смена лидера может обеспечить быстрое и кардинальное изменение групповых норм и ценностей. Вместе с тем, такой вариант организационных изменений может оказаться болезненным для сотрудников и способен породить целый ряд проблем на пути организационных изменений. Решение данной проблемы большинству исследователей видится за счет вовлечения лидеров и руководителей в процесс планирования и реализации организационных изменений (Tichy, 1989).

Социально-психологическая феноменология организационных изменений, как правило, представлена на трех основных уровнях рассмотрения организации, претерпевающей изменения: индивидуально-личностном, групповом и организационном. На индивидуально-личностном уровне, как правило, обсуждается влияние факторов, обуславливающих изменение установок и ценностей личности [Ядов, 1975; Кокурина, Крылова, 1998; Хащенко, 1998]. Так, в некоторых исследо-

ваниях показано, что личность, имеющая строгую иерархию соподчиненных ценностей, будет ориентирована на поддержание и реализацию прежних ценностей в новых организационных условиях [Журавлев, 1999]. На групповом уровне обычно исследуется динамика лидерства, изменение стилей руководства и характера распределения ответственности в трудовых коллективах, а также групповые нормы. Считается, что принятие управленческих решений является фундаментальным и системообразующим процессом, который разворачивается на уровне формальных внутриорганизационных групп [Гибсон, Иванцевич, Донелли, 2000]. Организационный уровень обычно исследуется со стороны изменения организационной культуры [Lodon, 1988; Burke, 1982; Вахин, 1999]. Исследователи рассматривают организационную культуру не только как объект целенаправленного изменения, но и как «ограничительную рамку» для определения целей и выбора средств организационного развития. Представленные уровни организационных изменений описывают социально-психологическую феноменологию в статике. Основываясь на модели организационных изменений К. Левина, в диссертации предложена схема развертывания социально-психологической феноменологии в динамике, т.е. в процессе организационных изменений. Предполагается, что динамический аспект может быть описан посредством фиксации исследуемых параметров до нарушения квазиустойчивого состояния организации, сразу после осуществления изменений, через длительный период пребывания организации в новом квазиустойчивом состоянии. Основываясь на модели Г. Келмана, можно говорить о том, что возврат к прежней конфигурации социально-психологических феноменов после исчезновения внешнего источника контроля, соответствует уровню подчинения и предполагает внешний характер принятия изменений [Kelman 1967]. Поддержание возникшей конфигурации социально-психологических феноменов после завершения внешнего воздействия соответствует уровню идентификации. Предполагается, что такие изменения принимаются без осмысления и способности их развивать, менять и совершенствовать. Усиление существующих тенденций в динамике социально-психологических феноменов и ее трансформация после исчезновения внешнего источника контроля соответствует уровню интернализации процесса организационных изменений, что оказывается схожим с научающимся типом организаций. Отсюда, динамика социально-психологических феноменов после исчезновения внешнего источника влияния (завершения периода организационного вмешательства) может быть названа социально-психологическими эффектом организационных изменений.

Далее в диссертации описывается теоретическая модель, фиксирующая место корпоративных целей в системе организационно-экономических и социально-психологических факторов организационных изменений. Проведенный анализ организационно-экономических и социально-психологических факторов организационных изменений показал, что корпоративные цели в определенном смысле интегрируют в себе эти факторы, но вместе с тем к ним не сводятся. Более того, применительно к реальности организации, корпоративные цели могут рассматриваться как результат соотношения, столкновения и согласования групповых целей. В этом случае согласование корпоративных целей становится приближенным к ситуации межгруппового взаимодействия, где участники этого процесса рассматриваются как представители различных внутриорганизационных групп. Между тем, заранее согласованные цели часто искажаются в процессе их реализации. Концепция целеполагания, предложенная О.К. Тихомировым, позволяет подойти к пониманию причин этого явления [Тихомиров, 1977]. Согласно организационные цели, руководство организации обычно ориентируется на реальные цели, обладающие измеримыми показателями. При этом без согласования остаются интересы (субъективные цели), которые начинают влиять на процесс целедостижения, если принятые организационные цели находятся с ними в противоречии. Согласованные субъективные цели по отношению к корпоративным целям становятся своеобразной «площадкой» для разработки релевантных им идеальных и реальных целей организации (соответственно миссии и ожидаемых конкретных результатов). Все это задает мотивацию на достижение согласованных организационных результатов, устраняя, таким образом, эффект искажения целей в процессе их реализации.

В третьей главе – «Эмпирическое исследование восприятия корпоративных целей как фактора организационных изменений» – формулируется и обосновывается подход к изучению влияния восприятия корпоративных целей на содержание и направленность организационных изменений, описывается общая модель и программа исследования, предлагаются основания выбора методического инструментария, приводятся результаты, анализируются и интерпретируются полученные данные.

В исследовании рассматривалось изменение социально-психологических феноменов на групповом уровне, а именно фиксировались особенности принятия управленческих решений и изменение типа руководства. Выбор именно этих референтов организационных изменений обуславливался двумя причинами: 1) их

релевантностью социально-психологическому предмету исследования; 2) практической значимостью полученных результатов для руководителей.

В качестве *независимой переменной* в настоящем исследовании выступала согласованность содержания образа идеальной организации у ключевых сотрудников организации. В экспериментальной организации было осуществлено воздействие, направленное на формирование разделяемого образа идеальной организации в группе высшего управленческого звена. В качестве метода воздействия использовалась пролонгированная групповая дискуссия, которая была направлена на согласование индивидуальных представлений ключевых сотрудников относительно образа идеальной организации. В контрольной организации (также находящейся в ситуации организационных изменений) отсутствовало воздействие, направленное на формирование разделяемого образа идеальной организации в группе высшего руководства.

В качестве *зависимых переменных* в настоящем исследовании выступали: 1) превалирующий тип деятельности руководителя (по Ф. Лютенсу); 2) формальные и неформальные составляющие принятия управленческих решений; 3) уровень конформного поведения (по Г. Келману). Предполагалось, что построение линейной иерархической структуры и централизация системы управления обуславливают увеличение доли формальных компонент на всех этапах управленческих решений. При этом не исключалось, что интернализация возникших тенденций в принятии управленческих решений будет иметь место только при условии выработки согласованного образа идеальной организации в высшем звене управления.

Метод исследования. В качестве основного метода эмпирического исследования использовался формирующий эксперимент с применением квазиэкспериментального плана с неэквивалентной контрольной группой.

Методики фиксации данных:

1. Для изучения содержания и структуры образа идеальной организации (организационной метафоры) использовался метод глубинного интервью, фокусированного группового интервью, анкетного опроса. Глубинное интервью, групповое глубинное интервью и анкета включали вопросы, направленные на выявление представлений сотрудников относительно целей организации и причин организационных изменений.

2. Для изучения формального / неформального характера принятия управленческих решений на различных этапах использовался метод полуструктуриро-

ванного интервью. В ходе проведения интервью отмечалась степень формальности каждого этапа принятия управленческого решения. С целью повышения объективности получаемых результатов информация по каждому принимаемому решению собиралась из трех источников: лицо, принимавшее решение, и два сотрудника, участвовавших в принятии решения.

3. Для изучения типа деятельности руководителей использовался метод анализа деятельности, основанный на схеме наблюдения, предложенной Ф. Лютенсом.

Результаты исследования и их интерпретация. Полученные результаты позволяют говорить о том, что основные гипотезы исследования подтвердились. Изменение организационно-экономических факторов, привело к возрастанию степени формализованности процесса принятия управленческих решений и увеличению соотношения типов руководства в пользу «традиционного менеджмента» (что согласуется с одной из выдвинутых гипотез). Наличие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование корпоративных целей, выраженных в метафорической форме, определило отсроченный эффект. Он был зафиксирован через шесть месяцев после окончания основных организационных инноваций. Этот эффект заключался в отсутствии регресса в формализации принятия управленческих решений в том случае, когда формализация, как цель, была принята и разделена в ходе согласования организационных целей в метафорической форме высшим руководством. Отсутствие же такого согласования оказалось связано со значительным регрессом, который являлся статистически значимым и наблюдался в контрольной организации только 6 месяцев спустя (третий этап исследований).

Сравним общую долю формальных и неформальных компонент в экспериментальной и контрольной организациях (Рис. 1.1. и 1.2.) на трех этапах лонгitudного исследования. Для верификации факта изменения социально-психологических показателей, изменение соотношения типов руководства по Ф. Лютенсу фиксировалась только на втором и третьем этапах исследования. *На первом этапе* доля формальных компонент в решениях высшего руководства несколько выше в экспериментальной организации по сравнению с контрольной (31% по сравнению с 20%). Несмотря на первоначальное различие *на втором этапе* наблюдался резкий рост формальных компонент в управленческих решениях. В экспериментальной организации они составили 87%, в контрольной – 83%. Преимущественным типом руководства в экспериментальной организации на

данном этапе исследования был «традиционный менеджмент» - 32%. «Поддержание связей», соотносящееся с неформальным стилем управления организацией, составляло в среднем 25%, такая же доля относилась на счет «коммуникации». Незначительная доля рабочего времени руководства приходилась изначально на действия, относящиеся к «управлению человеческими ресурсами» (всего 18%). Ведущую роль в деятельности руководителей контрольной организации играл так же «традиционный менеджмент», доля которого составила 37%. Удельный вес «коммуникации» составил 25%, а «поддержания связей» - 24%. Наименее развитым типом деятельности руководителя являлось «управление человеческими ресурсами», на долю которого приходилось всего 14% времени руководства.

Как видно из рисунков 1.1. и 1.2., основное различие в формальности / неформальности принимаемых решений в экспериментальной и контрольной организациях коснулось *третьего этапа*.

Рис. 1.1.
Доля формальных компонент (выделено темным цветом) в принятии управленческих решений
Экспериментальная организация.

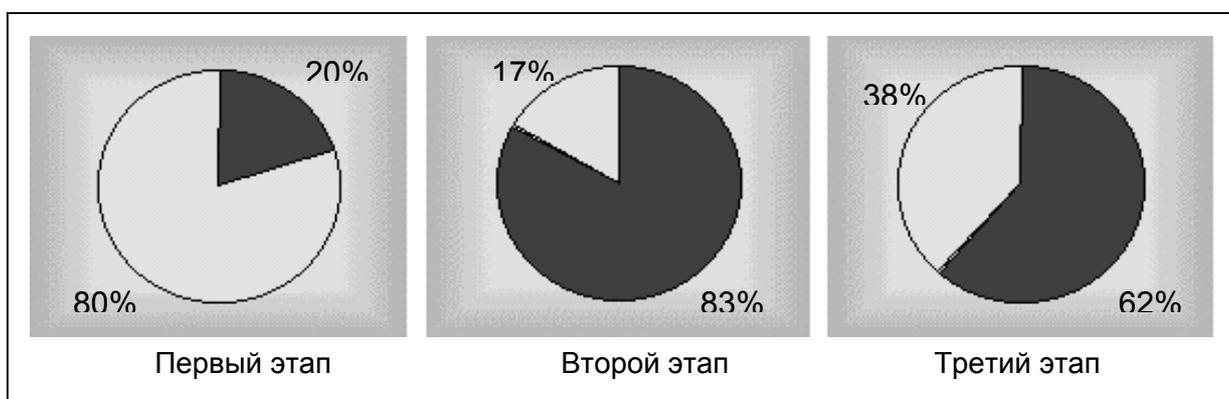


Результаты, полученные в экспериментальной организации на третьем этапе исследования показывают, что доля формальных компонент осталась очень высокой (89%). Кроме того, было зафиксировано небольшое возрастание доли «традиционного менеджмента» (33%), хорошо соотносимое с таким же небольшим, но присутствующим возрастанием формальных компонент управленческих решений. Колебания по параметрам «коммуникации» (24%) и «поддержание связей» (24%) невелики и не выходят за рамки случайных. Выраженные изменения зафиксированы по параметру «управление человеческими ресурсами» (рост до 21%, и такой рост оказался значимым при проверке по критерию Стьюдента (для парных данных). В контрольной же организации наблюдается статистически значимый регресс доли формальных компонент в управленческих решениях (она со-

ставила всего лишь 62% против зафиксированных на втором этапе 83%). Соотношение типов руководства в деятельности управленцев за исключением «традиционного менеджмента» и «установления связей» - сохранилось. Снижение доли «традиционного менеджмента» до 32% оказалось статистически значимым при проверке по критерию Стьюдента (для парных данных). Доля «установления связей», напротив, выросла и составила 29,6%. Этот рост также удалось зафиксировать статистически: при проверке различий выборочных средних.

Рис. 1.2.

Доля формальных компонент (выделено темным цветом) в принятии управленческих решений
Контрольная организация.

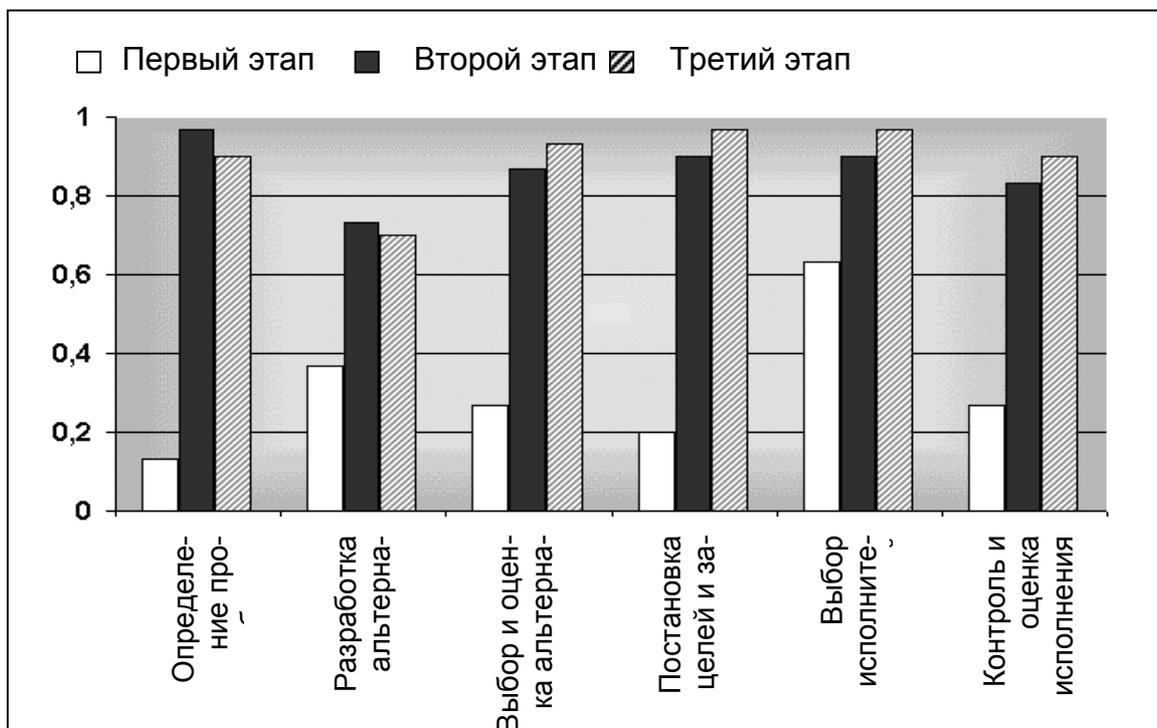


Достаточно парадоксальным оказался обнаруженный в исследовании факт увеличения степени формализованности при использовании метафорической формы согласования корпоративных целей. Если формализация предполагает следование нормам и инструкциям, то метафора, как предполагалось, должна была бы обуславливать отход от системы предписанных, жестко позиционных, функциональных действий. Отсюда возник вопрос, в связи с чем происходило нарастание формализованности в экспериментальной организации при одновременном ее уменьшении в контрольной?

Анализ динамики доли формальных компонент на каждой стадии принятия управленческих решений в контрольной и экспериментальной организации позволил подойти к разрешению выше сформулированной проблемы (см. Рис. 2.1. и 2.2.). Первый этап исследования характеризовался высокой долей неформальных компонент по всем стадиям принятия решений, что подтвердилось статистически. На втором этапе исследования для экспериментальной и контрольной организаций было характерно увеличение доли формальных компонент по всем стадиям

управленческих решений. Однако, 6 месяцев спустя, были зафиксированы разнонаправленные тенденции в экспериментальной и контрольной организациях. Так, результаты, полученные в экспериментальной организации спустя шесть месяцев после окончания организационных изменений (третий этап исследования), проявили тенденцию продолжающегося роста формальных компонент на четырех стадиях принятия управленческих решений это: «выбор и оценка альтернатив», «постановка целей и задач», «выбор исполнителей» и «контроль и оценка исполнения». Формальность же «определения проблемы» и «разработки альтернатив» несколько снизились (см. Рис.№ 2.2.). В контрольной организации снижение было однонаправленным и охватило все без исключения стадии принятия управленческих решений (см. Рис №2.2.). Зафиксированная тенденция может свидетельствовать о том, что в экспериментальной организации возникло «пространство» для осуществления креативных форм совместных действий при определении проблемы и разработке идей, где большее влияние приобретали не формальный статус участника (например, его должность), а качество и оригинальность предложенной им идеи.

Рис. 2.1.
Доля формальных компонент на различных стадиях принятия решений. Экспериментальная организация.



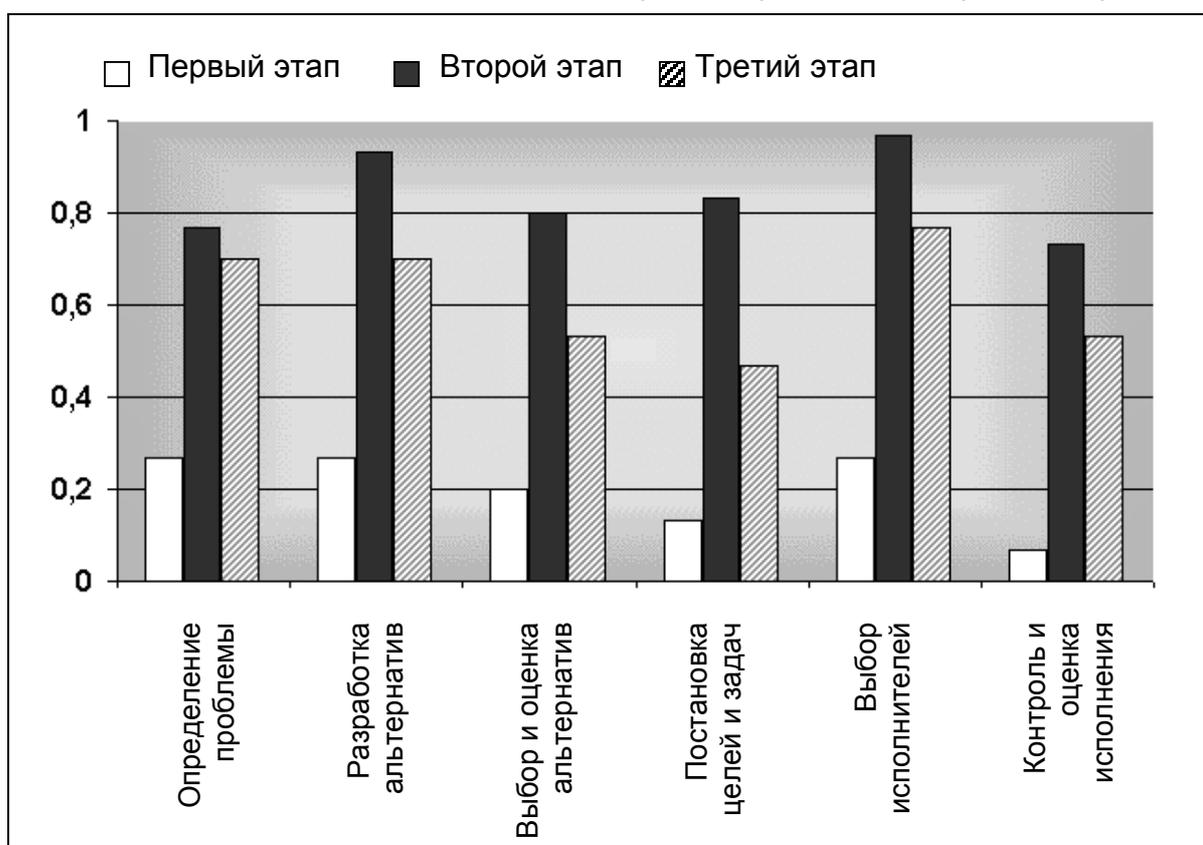
М

Можно полагать, что процесс согласования организационных метафор стимулировал возникновение элементов партиципативной организационной культуры, которая характерна для *научающихся* организаций и ориентирована на вовлечение

сотрудников в процесс управления. Согласование образа идеальной организации и совместная разработка концепции организационного развития высшим руководством, может быть отнесена к совместно-творческому типу деятельности (хотя для полноценного возникновения партиципативной организационной культуры необходимы еще два условия – соответствующий тип лидерства и тип профессиональной социализации участников).

Одним из значимых признаков «научающейся организации» является характер принятия инноваций, поэтому важным для нашего исследования становится анализ типичности / нетипичности того, как принимались отдельные управленческие решения. Статистически степень типичности определялась при использовании корреляционного анализа паттерна, наблюдаемого по отдельному решению с суммарным паттерном по всем решениям, принятым на определенном этапе. Нетипичными назывались решения, в которых соотношение формальных и неформальных компонент отличается от среднего соотношения.

Рис. 2.2.
Доля формальных компонент на различных стадиях принятия решений. Контрольная организация.



Соответственно, типичными считались те решения, в которых соотношение формальных и неформальных компонент приближались к среднему значению. В качестве индикатора нетипичности принятия решения рассматривался низкий ко-

эффицент корреляции конкретного решения со средним (ниже 0,3). Отдельно фиксировался характер (формальность и не формальность) этих решений.

Результаты, полученные в экспериментальной организации, позволяют зафиксировать следующую тенденцию в изменении нетипичных решений. На первом этапе исследования обнаружено одно нетипичное решение, которое относилось к категории формализованных. На втором этапе исследования также было зафиксировано лишь одно нетипичное решение, но, в отличие от предыдущего этапа, оно относилось к категории наименее формализованных. На третьем этапе исследования обнаружена высокая согласованность подходов испытуемых к принятию типичных решений, которые были формализованы. Таким образом, можно говорить не только о тенденции повышения согласованности подходов к принятию управленческих решений, но и о поддержании и даже некотором усилении формализации, что свидетельствует, на наш взгляд, в пользу выдвинутой гипотезы об интернализации новой (формальной) направленности управленческих решений. Можно заключить, что процесс организационных изменений перешел во «внутренний» план организации, т.е. стал самостоятельной ценностью. Думается, что полученные результаты свидетельствуют о том, что совместная творческая деятельность, как важнейший элемент организационного развития при переходе организации к деятельности, которая соответствует принципам «научающейся организации», может (и, по всей видимости, должна) разворачиваться в условиях ее фрагментарного формального нормирования.

Результаты, полученные в контрольной организации, свидетельствуют о противоположенной тенденции в принятии нетипичных управленческих решений. Как на первом, так и на втором этапе исследования все зафиксированные решения были высоко типичны. Это означает, что соотношение формальных и неформальных компонент во всех принятых решениях было примерно равным. Подобная согласованность была нарушена на третьем (отсроченном) этапе исследования. К категории нетипичных относились лишь наименее формализовано принятые решения. То есть, можно считать, что в ситуациях, когда высшее руководство организации не согласовывает между собой идеального образа будущего своей организации, в отсроченной перспективе появляются (проявляются, обнаруживаются) своеобразные «агенты сопротивления» нововведениям из числа сотрудников руководящего звена. Именно они, как правило, существенно снижают общий процесс формализации (оптимизации) управленческой деятельности. Такая тенденция выступила на первый план именно в отсроченной перспективе, после того,

как формализация, обусловленная построением линейной организационной структуры и централизацией системы управления, была в целом принята на втором этапе. Такой результат говорит в пользу гипотезы о подчинении или идентификации руководителей высшего звена с новой направленностью этапов управленческих решений. О наличии подчинения говорит возврат к прежнему соотношению компонент управленческих решений части руководителей. При этом, у другой части руководителей наблюдалась идентификация (сохранение) более формальной направленности управленческих решений. Это подтверждается тем фактом, что хотя регресс формализации на отсроченном этапе исследования и наблюдался, формализация не была снижена до первоначального уровня, то есть поддерживалась частью руководителей.

Результаты, свидетельствующие о характере изменений (качественном или количественном) выводились, исходя из наличия или отсутствия «сквозных» стадий управленческих решений, которые без изменения сохранялись наиболее формальными на всех (3-х) этапах исследования. Наличие таких «сквозных» этапов может свидетельствовать о сохранении шаблонов управленческих решений, а также преимущественно количественной, а не качественной их трансформации. Отсутствие же «сквозных» этапов, с нашей точки зрения, может свидетельствовать о факте трансформации шаблонов принятия управленческих решений в экспериментальной организации. В экспериментальной организации наблюдалась смена наиболее и наименее формализованных стадий управленческих решений на каждом этапе исследования. Например, на первом этапе исследования, наименее формализованной стадией управленческих решений являлось «определение проблемы», в то время как на втором этапе исследования эта стадия стала наиболее формализованной. Необходимо отметить, что в отличие от экспериментальной организации, в контрольной существовали «сквозные» этапы, которые оставались неизменными (с точки зрения их формализации) на протяжении всего исследования (например, отметим относительно высокую формализацию «разработки альтернатив» и «выбора исполнителей и низкую – «контроля и оценки исполнения» на всех этапах исследования).

Выводы:

1. Внешняя по отношению к организации активность, направленная на изменение организационно-экономических факторов, приводит к тому, что изменения поддерживаются сотрудниками только в период присутствия внешнего источника инициативы организационных изменений. Возникающая в процессе органи-

зационных изменений конфигурация социально-психологических феноменов (тип руководства, характер управленческих решений) сохраняет свое постоянство в период активных воздействий со стороны источника внешнего влияния. Прекращение внешнего влияния обуславливает значимый возврат организации к прежнему состоянию. При этом, отмеченный возврат не является полным: новая конфигурация социально-психологических феноменов значимо отличается от первоначальной.

2. Согласованность образа идеальной организации, представленного на уровне высшего руководства, значимо обуславливает устойчивое развитие организации без активизации дополнительных процессов со стороны внешних агентов изменений. Используя метафоры, представители организационных групп получают возможность не только осознать свои собственные интересы (субъективные цели), но и согласовать их с представителями других групп. Согласовав интересы (разделяемые субъективные цели) по отношению к организации, высшее управленческое звено тем самым создает основу для разработки релевантных им идеальных и реальных организационных целей. Все это обуславливает мотивацию для достижения именно согласованных и принятых конкретных организационных целей. Таким образом, движущие силы организационных изменений начинают поддерживаться членами управленческой команды. Иными словами, происходит интернализация процесса организационных изменений.

3. Процесс согласования образа идеальной организации может создать условия для проявления новых тенденций, связанных с зарождением иной организационной культуры. Она будет определяться разделяемыми интересами высшего звена управления, которые возникают в ходе согласования индивидуальных интересов. Более того, метафорическая форма согласования корпоративных целей обуславливает порождение в организации элементов совместной творческой деятельности управленцев разного уровня, предметом которой становится принятие управленческих решений. В этом случае нормирование совместной деятельности обуславливает формализацию части этапов принятия управленческих решений и деятельности самих руководителей.

4. При согласовании образа идеальной организации происходит трансформация прежних интересов за счет их преломления сквозь призму групповых норм, ценностей, организационной культуры и актуализации механизма эмпатии. Изменения шаблонов поведения не наблюдается в случае сохранения прежней системы интересов.

В заключении диссертационной работы подводятся общие итоги исследования и оценивается вклад проделанной работы в изучение механизмов порождения и функционирования организационных культур и «научающихся организаций». Обсуждаются перспективы эмпирического исследования совместнотворческого типа деятельности в управлении. Рассматриваются методологические перспективы проведения полевых исследований на таком объекте, как развивающиеся отечественные организации.

Основное содержание диссертационной работы отражено в следующих публикациях автора:

1. Скрытые возможности коллектива // Консультант директора. 1999. № 2. стр. 15-20.
2. Имитационные полигоны в подготовке предпринимателей и политиков // Консультант директора. 1999. № 18 стр. 14-19. (в соавторстве с Л.Ю Дудоровой)
3. Сокращение текучести кадров в отделах прямых продаж // Консультант директора. 2000. №19. стр. 11-19. (в соавторстве с Е.Н. Павловой, А.И. Шлычковым).
4. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации // Консультант директора. 2000. № 22. стр. 21-27. (в соавторстве с Е.Н. Павловой, А.И. Шлычковым).
5. Экспресс-диагностика предпочтения типа команды // Психология и ее приложения / Ежегодник российского психологического общества. Тезисы. М., 2002. Том 9, вып. №3. 235-237. (в соавторстве с Е.Н. Павловой, А.И. Шлычковым).
6. Факторы организационных изменений // Психология и ее приложения / Ежегодник российского психологического общества. Тезисы. М., 2002. Том 9, вып. №3. стр. 234-235.