

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
Факультет социальных наук

Молокостова Александра Александровна
«Проявления патологий в коммуникациях на различных уровнях управления в
организации»

Выпускная квалификационная работа - БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 37.03.01 Психология
образовательная программа «Психология»

Рецензент 1
Кандидат псих. н.
Хачатурова М.Р.

Научный руководитель
К. психол. н., доцент
Штроо Владимир Артурович

Рецензент 2
Искандарова Е.С.

Москва 2016

Введение	3
Глава 1: Теоретико-методологические подходы к изучению организационных коммуникаций	9
1.1. Коммуникации и организационные коммуникации как предмет психологического исследования.....	9
1.1.2. Роль организационных коммуникаций в школе научного управления.....	12
1.1.3. Роль организационных коммуникаций в школе человеческих отношений.....	14
1.1.4. Роль организационных коммуникаций в школе социальных систем.....	15
1.2. Определение термина «организационная коммуникация» и подходы к измерению.....	20
Глава 2: Теория организационного научения К. Арджириса и Д. Шона	23
2.1. Описание теории организационного научения	23
2.2. Основные тезисы теории.....	24
2.3. Схема применяемой теории (theory-in-use)	25
2.4. Организационное научение с одинарной и двойной петлей	27
2.5. Применяемые теории Модели I и Модели II.....	28
2.6. Критика теории К. Арджириса и Д. Шона.....	31
2.7. Системный подход к обучающейся организации Питера Сенге.....	33
Глава 3: Патологические организационные коммуникации	38
3.1. Норма и патология в коммуникации	38
3.2. Теоретические идеи Г. Бейтсона	39
3.3. Патологическая коммуникация в понимании П. Вацлавика	41
3.4. Организационные патологические коммуникации	43
Глава 4. Комплексное исследование организационных коммуникаций в Компании	45
4.1. Программа эмпирического исследования	45
4.1.1. Методологический раздел программы исследования	45
4.2. Методологический раздел программы исследования.....	48
4.3. Описание результатов	50
4.4. Обсуждение результатов.....	61
Выводы.....	71
Заключение	73
Список литературы	75
Приложение А.....	81
Приложение Б	82
Приложение В	83
Приложение Г	90
Приложение Е	108
Приложение Ж	113

Введение

Согласно опросам, проведенным американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских компаний считают, что недостаточное качество коммуникационных систем является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций [Мескон и др., 1994, с.166]. Такие данные иллюстрируют ситуацию в менеджменте в XXI веке: интерес с коммуникативной компетентности сотрудников (особенно, руководителей), увеличение доли бюджета на обучение и развитие персонала [Друкер, 2015; Маслов, 2013]. Наиболее эффективный, сложный и инновационный инструмент развития персонала – это Корпоративный университет [Романова, 2015]. Несмотря на высокую стоимость создания и поддержания Корпоративного университета, некоторые крупные компании, такие как «РосАтом», «Российские железные дороги», «МТС», «Сбербанк», «Газпром» «IBM» обращаются к этой практике. Одна из основных целей таких департаментов – это развитие системы коммуникаций в Компании.

Наше исследование посвящено изучению коммуникационной системы Компании и фокусируется на отрицательных, дисфункциональных коммуникациях внутри Компании. Стоит отметить, что теория коммуникации, как научная дисциплина, находится на пересечении многих наук: философия: социология, психология, культурология, лингвистика, биология, технические науки, политология [Василик, 2003]. С одной стороны, такое междисциплинарное положение предоставляет множество возможностей для исследователя, а с другой - усложняет его положение .

В современной науке вопросу коммуникаций и в частности организационных коммуникаций уделяется большое внимание, существует множество специализированных научных журналов:

1. «Коммуникативные исследования»;
2. «Мир лингвистики и коммуникации»;
3. «Вопросы управления»;
4. «Science Communication»;
5. «Journal of Science Communication»;
6. «Communication Research»;
7. «Human Communication Research»;
8. «Communication Review»;
9. «Journal of Applied Communication Research»;
10. «Communication & Organisation»
11. «Organicom»;
12. «Management Communication Quarterly»;
13. «Studies in Communication Sciences» и мн. др.

В то же время практики, руководители и собственники компаний начинают понимать значимость данной сферы менеджмента, что отражается на количестве услуг по развитию и обучению персонала в сфере коммуникаций и коммуникативной компетентности руководителей в частности. Однако, все еще велик разрыв между сферой бизнеса и теоретической сферой знаний, нет полноценного сотрудничества между ними.

Многочисленные социологические и психологические исследования, выполненные в рамках проблематики внутриорганизационных коммуникаций, концентрируются преимущественно на изучении таких аспектов, как коммуникативные структуры, каналы и средства коммуникации (направление, пропускная способность, надежность коммуникативных потоков) и содержание (информация, знания, смыслы, ценности) [Базаров и др., 2012; Штроо, 2008; Chreim, 2002; Kalou et al., 2015; Kuhn, 2012; Zorn et al., 2011]. Получены весьма впечатляющие результаты, которые, как правило, слабо согласуются друг с другом по

причине различных теоретических и методологических оснований. Более того, возникает впечатление, что большинство этих исследований ориентируются на нормативные модели, демонстрирующие «правильные» или «образцовые» коммуникации в организации. Однако, совсем немного исследований, которые фокусируются на «отклонениях» от нормы, редко при этом переходя от констатации наличия таких отклонений к анализу их причин. Исключение составляют некоторые из них, которые выполнены в рамках клинического, прежде всего, психоаналитического, подхода к организациям [De Vries, 1984; Gabriel, 2012; Kernberg, 2006]

Таким образом, неполнота научных сведений о «теневой стороне» организационных коммуникаций, выражающейся в дисфункциях коммуникации внутри организации, их специфики на различных уровнях управления и их последствий для организации в целом, и составляет проблему нашего исследования.

Можно констатировать, что исследование патологических (дисфункциональных) отношений является актуальной исследовательской задачей, обладающей как научной новизной, так и высокой практической значимостью. Практическая значимость подчеркивается тем фактом, что данное исследование является выполнением запроса Компании и оказалось важной и своевременной мерой в кризисный со стороны менеджмента период.

Цель исследования – описание и сравнение организационных коммуникаций на трех уровнях менеджмента Компании в двух контрастных филиалах, в частности патологических (дисфункциональных) организационных коммуникаций с последующим определением их специфики и характеристик. Данная цель подразумевает решение ряда теоретических, эмпирических и методических задач:

Теоретические задачи исследования:

1. Провести анализ зарубежных и отечественных теорий коммуникаций в индивидуальном и организационном контексте для формирования теоретической базы эмпирического исследования;
2. Дать определение понятия «патологическая коммуникация» в организационном контексте;
3. Изучить и описать теорию действия К. Арджириса и Д. Шона для глубокого понимания роли коммуникаций в работе Компании.

Методические задачи исследования:

1. Адаптировать методический инструментарий для проведения аудита организационных коммуникаций;
2. Разработать дизайн эмпирического исследования;
3. Определить основания для выделения различных уровней управления для четкой дифференциации подвыборок.

Эмпирические задачи исследования:

1. Провести комплексное описательное исследование организационных коммуникаций двух контрастных филиалов Компании;
2. Описать специфику патологических (дисфункциональных) коммуникаций в Компании;
3. Проверить предположение о значимых различиях организационных коммуникаций на различных уровнях управления;
4. Проверить предположение о различиях организационных коммуникаций между «контрастными» организациями;
5. Проверить предположение о схожести организационных коммуникаций внутри каждого уровня;
6. Проверить предположение о различиях в характеристиках коммуникаций среди различных подвыборок.

Объектом нашего исследования являются системы коммуникаций организации. В качестве *предмета* выступают проявления патологических (дисфункциональных) организационных коммуникаций.

В качестве основной гипотезы нашего исследования выступает предположение о том, что проявления патологических организационных коммуникаций значимо различаются на различных уровнях управления, а именно на уровне линейных сотрудников, менеджеров среднего звена и топ-менеджеров. Разделение персонала Компании на такие уровни соответствует концепции уровней Т. Парсонса [Герчикова, 2001].

Данная работа является смешанной по своему исследовательскому дизайну и включает в себя как качественные (структурно-смысловой анализ ответов на открытые вопросы), так и количественные методы. Основным инструментом, используемым нами – опросник коммуникационной системы, созданный и адаптированный нами под конкретный запрос Компании. Далее последняя версия данной методики будет обозначаться «Аудит организационных коммуникаций».

Опрос проводился на всех трех управленческих уровнях Компании, однако, количество респондентов каждой подвыборки отличалось в соответствии с официальной структурой Компании. Собранные данные были подвержены статистической, частотной обработке и контент-анализу, после чего были подведены итоги исследования и даны рекомендации Компании. Математико-статистическая обработка данных производилась в стандартном пакете SPSS 23.0.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 4 глав, выводов, заключения, списка литературы из 76 источников, в том числе 48 англоязычных, а также 9 таблиц, 3 схемы, 3 диаграммы, 8 приложений. Всего 74 страницы без учета приложений.

Первая глава посвящена рассмотрению теорий коммуникаций и организационных коммуникаций, в том числе истории развития данной

сферы знаний. Вторая глава посвящена различным подходам к организационному научению, особенное внимание уделено теории организационного научения К. Арджириса и Д. Шона, а также теории самонаучающейся организации П. Сенге. Третья глава посвящена вопросу патологических (дисфункциональных) коммуникаций в межличностном и организационном контексте. Последняя, четвертая глава содержит программу исследования и его описание. В главе «Обсуждение результатов» детально рассматриваются и интерпретируются полученные данные, результаты анализа. В заключении подводятся итоги, рассматриваются возможные ограничения и будущие модификации исследования.

Глава 1: Теоретико-методологические подходы к изучению организационных коммуникаций

1.1. Коммуникации и организационные коммуникации как предмет психологического исследования

Согласно одному из распространенных в литературе определений, организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами [Милнер, 1998, С. 83].

В современной сфере знаний об организационных коммуникациях существует проблема, связанная со сложностью очерчивания границ организационной коммуникации от схожих конструктов: деловая коммуникация, межличностная коммуникация, профессиональная коммуникация. Это важно для более качественного труда ученых и практиков, работающих над схожими темами, дифференциация терминов и сфер знаний приведет к общему развитию данного направления. Американские ученые-исследователи Ф. Денс и К. Ларсон провели анализ существующих определений (более 126) термина «коммуникация» в литературе с целью структурировать их и выделить общие тенденции и темы. Кропотливая работа увенчалась выделением 15 основных сфер определения коммуникации, а также заключением о важности структурирования и приведения к единому основанию теории коммуникаций [Dance et al., 1976]. Однако, количество определений со временем увеличивается, а единой теории так и не было создано [Hargie et al., 2009]. Обратимся к истории данного термина.

Первые упоминания коммуникаций в организации можно найти в работах Ч. Барнарда [Barnard, 1938], после которых можно наблюдать рост интереса со стороны исследователей в середине 1940-ых и начале 1950-х

гг. Такие авторы, как Ж. Бэйвлас, Х. Левитт, Р. Мюллер и Д. Рисман затрагивали тему коммуникаций в организации, интересовались ею, но фокусировались в основном на структуре коммуникации [Bavelas, 1967; Leavitt et al., 1951; Riesman, 1953]

Самой известной работой в данном направлении является информационная теория коммуникации К. Шеннона и У. Уивера, созданная в конце 1940-ых годов и не утрачивающая своей актуальности до сих пор [Shannon et al., 1948]. Американские ученые-математики К. Шеннон и У. Уивер предложили графическую линейную модель коммуникации в 1949 г. К. Шеннон, сотрудник лаборатории телефонной компании «Bell», работал над проблемой улучшения передачи информации по каналам, находящимся под воздействием электрических шумов. Согласно теореме К. Шеннона каждый зашумленный канал связи характеризуется предельной скоростью передачи информации. При превышении этого предела появляются ошибки в передаваемой информации. Во избежание ошибок даже при очень высоком уровне шума следует не превышать допустимого предела и точно кодировать информацию.

Модель Шеннона-Уивера включает в себя пять основных функциональных компонентов, расположенных в линейной последовательности:

1. источник информации;
2. передатчик;
3. канал передачи;
4. приемник ;

5. пункт назначения [Shannon et al., 1948]. В дополнение к основным компонентам, модель включает в себя фактор дисфункции – шума, внешних помех, а также фактор предотвращения коммуникативных неудач - избыточность информации (повторение элементов сообщения).

Модель Шеннона-Уивера подвергалась множественной критике за механистичность и линейный, однонаправленный характер. Кроме этого, она не затрагивает вопрос содержания, смысла информации и сам метод предотвращения ошибок путем повторения элементов сообщения говорит о не совершенности теории и невозможности переноса ее в организационный контекст. Позднее модель Шеннона-Уивера была дополнена понятием обратной связи в работах Б. Уэстли (B. Westly) и М. Маклейн-мл. (M. MacLean) . [Тухватулина, 2006]

Модель Г. Лассуэлла по содержанию схожа с коммуникативной моделью Шеннона-Уивера. Однако, модель Г. Лассуэлла предполагает изучение процесса коммуникации посредством ответов на вопросы:

- кто?;
- с каким намерением?;
- в какой ситуации?;
- с какими ресурсами?;
- используя какую стратегию?;
- оказывает влияние на какую аудиторию?;
- с каким результатом?" [Lasswell, 1967].

Модель Лассуэлла и сейчас интересует людей, но ее также критикуют за "линейность", "направленность" в одну сторону и за отсутствие в ней цели коммуникации.

Однако четкое отделение исследований коммуникаций в целом в отдельную область организационных коммуникаций произошло несколько позже. Это связано в общем ходом развития идей об управлении организацией в исторической перспективе. Нам представляется важным во всем многообразии теорий и взглядов придерживаться системного и всестороннего анализа, по этой причине последующее изложение развития представлений о коммуникации будет осуществляться в связи с традиционно выделяемыми школами управления:

1. школа научного управления;

2. школа человеческих отношений;
3. школа социальных систем [Милнер, 1998].

Вышеуказанные направления теории менеджмента интересны для нас по той причине, что, представляя собой эволюцию развития взглядов на управление в исторической перспективе, они **уделяют различное** внимание коммуникациям в организации: от наименьшей, незначительной, до основной-

1.1.2. Роль организационных коммуникаций в школе научного управления

Школа научного управления является наиболее ранней, поскольку именно она ознаменовала использование научных методов в практике управления организациями. Рождение этой школы связывают с книгой «Принципы научного менеджмента» Ф. Тейлора (1856-1915), который первым предпринял попытку изучить процесс труда людей и управления им [Тейлор, 1991]. Подход **Ф. Тейлора** и представителей данной школы характеризуется крайней механистичностью и атомистичностью: работник организации в представлении тейлориста – это «человеческая машина», а единственный интерес исследователей связан с повышением эффективности работы. Основные идеи данного направления связаны с тем, что следует операционализировать, оптимизировать индивидуальную работу, а также привязать материальное вознаграждение исключительно к индивидуальным **результатам** работника. Стоит отметить, что **Ф. Тейлор** и его последователи достигли больших успехов в оптимизации рабочих процессов, эксперименты привлекли большое внимание общественности, и в начале XX века начали предприниматься попытки по введению теории Ф. Тейлора повсеместно. Коммуникации, по мнению Тейлора, должны быть формальными, иерархическими и планируемыми. Их цель - наладить работу, повысить производительность и эффективность труда. В итоге он

Formatted: Russian

Formatted: Russian

представлял коммуникацию как односторонний вертикальный, направленный сверху вниз процесс, непосредственно связанный с рабочим заданием.

Однако, уже в 1920-1930-е годы профсоюзы США оказали резкое сопротивление внедрению «тейлоризма» в производство по причине нивелирования их роли, обезличиванию работника, а также отказа от группового характера работы.

Исследователь Анри Файоль (1841-1925) обратил большее внимание на роль коммуникации в организации и продемонстрировал препятствия, возникающие по причине организационной структуры. В отличие от Ф. Тейлора, А. Файоль отказался от полного разделения руководителей и подчиненных и утверждал, что в любой организации требуется разрешить горизонтальную связь между сотрудниками, как минимум в кризисных ситуациях, когда имеет значение скорость прохождения информации [Файоль, 1992]. Однако, несмотря на это, в целом можно отметить ограниченную роль коммуникаций, отводимую им в управлении организацией. Единственная функция коммуникаций в такой системе координат – это «передача» указаний от руководителей к подчиненным. Однако, было бы ошибкой причислять А. Файоля к «тейлористам».

Представители школы научного управления соответствуют классическому структурному подходу. Такие ученые, как А. Файоль, Л. Гулик и Л. Урвик, Дж. Муни и А. Райли, интересовались стилем руководства и искали связь с эффективностью персонала, а также формальными каналами коммуникации. А. Смит, А. Браун, Дж. Джулиан впервые начали исследовать каналы коммуникации в Компании, а также пытались исследовать взаимосвязи различных сфер в организации [Hargie et al, 2009]. Приверженцы структурного подхода традиционно концентрируются на письменной, формальной коммуникации.

Что касается современного состояния данной школы, как утверждает И.В. Сидорская, *«принципы школы научного управления не утратили*

Formatted: Russian

Formatted: Russian

своего значения и сегодня, в частности, в военных организациях или на сборочных конвейерных производствах» [Сидорская, 2002, С.19].

1.1.3. Роль организационных коммуникаций в школе человеческих отношений

Второе направление— школа человеческих отношений, является более поздним направлением управленческой мысли и характеризуется большим вниманием к линейным сотрудникам. Некоторые историки менеджмента называют эту школу оппозицией тейлоризму, подчеркивая их различия. Ч. Барнард и Э. Мэйо, американские исследователи, заложили основы данного направления в 1940-е годы. Изменение роли сотрудников в работе организации связано с большей распространенностью образования и приходом более квалифицированных кадров в организации. Кроме этого, Хоторнские эксперименты Э. Мэйо, проведенные в это время, говорили о том, что рост производительности был связан с особым вниманием к сотрудникам, как к участникам эксперимента [Чистякова и др., 2012]. Новые данные привели к росту роли неформальных групповых взаимоотношений, а также сотрудника в целом, в управлении организацией. От фокуса на материальных факторах труда ученые и общественная мысль перешли к фокусу на нематериальных факторах.

Например, исследователь—Ч. Барнард уже тогда утверждал, что коммуникации – это наиболее существенная характеристика организации. Он уделял внимание как формальным каналам коммуникации, так и неформальным. С изменением роли сотрудников и коммуникаций в управлении, изменилась и основная функция управляющего в организации – налаживание и поддержка системы коммуникаций. Однако, стоит отметить отдельно, что несмотря на то, что коммуникации важны для управления организацией, представители школы человеческих отношений все же воспринимали коммуникацию в организации как односторонний процесс от источника к получателю.

Р. Лайкерт в свою очередь предложил плоскую организационную систему, состоящую из соединенных функциональных групп. В каждой организации коммуникации относятся к различным активностям. Он придавал большое значение плоским структурам, а также исследовал горизонтальные коммуникации. Однако, основное внимание в его исследованиях уделяется именно отношениям управляющего и подчиненного [Likert, 1967].

В целом, это направление ратует за реструктуризацию компаний в сторону большей открытости рынку, большей распространенности случаев коллективного принятия решений, создания атмосферы доверия коллегам, через которые идет много информации. Представители этого направления традиционно исследуют коммуникацию через личные контакты и неформальные каналы.

Дж. Вудвард и Д. Пью работали со специализацией, стандартизацией ролей, с соотношением ролей с локусом принятия решения и с итоговыми отношениями между департаментами. Данная группа авторов проводила эмпирические исследования, рассматривая организацию как взаимосвязанные системы, но еще не рассматривая конкретно организационные коммуникации в отдельности [Pugh, 1966].

Formatted: Russian

1.1.4. Роль организационных коммуникаций в школе социальных систем

Однако, уже в 1960-1970-е годы, появилось новое направление – школа социальных систем, характеризующаяся как продукт интеграции первых двух школ. Эта школа характеризуется большей эклектичностью и разрозненностью, чем вышеупомянутые направления. Ее представители воспринимают организацию как систему взаимосвязанных элементов. Центральный тезис школы социальных систем - целое больше суммы составляющих его частей, который радикально меняет подход к исследованию систем. Рассматривая организацию как открытую систему,

постоянно сообщающуюся с внешней средой, ученые этой школы впервые обратили внимание на связь организации со средой, а также коммуникаций как фактора, позволяющего обеспечивать слаженную работу всех частей системы (организации).

Одни из первых, Д. Катц и Р. Кан создали теорию открытых систем, которая рассматривает организацию как институт, имеющий входящие потоки информации извне и исходящие потоки информации, направленные во внешнюю среду. Авторами описывается характер протекания этих процессов, а также каналы, через которые обмен информацией происходит. Несмотря на множество положительных черт данной теории, у нее есть и ограничения. Отсутствие ответа на вопрос о том, как информация попадает в организацию и как перемещается внутри, особенно критично для нашего исследования [Katz et al., 1978].

Ответ на этот вопрос попытался дать другой ученый К. Вэйк. Он принимает понятие «неопределенность окружающей среды»; как проблему для организаций и говорит о том, что чтобы оставаться жизнеспособной и быть эффективной, организация должна обработать любое сообщение с той же степенью двусмысленности-недвусмысленности, как в исходном сообщении [Weick, 1969]. Другими словами, в случае, если информация однозначная воспринимается двусмысленно, то это приводит к ошибкам и сложностям в коммуникации, и наоборот. Существуют правила и циклы, которые регулируют процесс коммуникации. Правила – это свод норм, которые приняты в заданной ситуации, а циклы – это показатель, отражающий количество действий или мнений, необходимых для получения информации. Эти показатели являются ключевыми в описании коммуникаций в организации, есть основания делать выводы о качестве коммуникаций в организации по данным показателям.

Выше мы рассмотрели развитие взглядов на управление в историческом ключе, а также изменение роли коммуникаций в управлении в каждой из трех основных школ управления. Сравнения концепций

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Formatted: Russian

данных школ в аспекте коммуникаций представлено в Табл. 1, [заимствованной из монографии Сидорской И.В. \[Сидорская, 2002\].](#)

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Табл. 1: Сравнительный анализ различных школ управления в аспекте коммуникаций [Привод. по: [Сидорская, 2002, С. 28](#)]

Концепции	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений: от руководства к рядовым членам организации	Относительно важны, но ограничиваются в основном общением между людьми на одном организационном уровне. Некоторое внимание уделяется передаче информации управляющим о потребностях членов организации	Очень важны, коммуникация – связующий элемент всех частей организации
Цель коммуникаций	Передавать приказы, распоряжения и информацию о заданиях, обеспечивать повиновение и координацию в процессе их выполнения	Удовлетворение потребностей работников, обеспечение горизонтального взаимодействия работников в группах на одном организационном уровне и способствование вовлечению их в процесс принятия решений	Контроль и координация, доставка информации для принятия решений, обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды

Продолжение Табл. 1: Сравнительный анализ различных школ управления в аспекте коммуникаций [Привод. по: [Сидорская, 2002](#), С. 28]

Концепции	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Направление коммуникаций	Вертикальное (сверху вниз) – от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководства	Горизонтальное – между членами неформальных рабочих групп; вертикальное -- между рабочими и администрацией, для того чтобы оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и пересечение границы, отделяющей организацию от внешней среды
Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархии слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по неформальным каналам	Перегрузки, искажения и потери информации, инф. дисфункция в канале отриц. ОС

С приходом постиндустриальной эпохи роль коммуникаций и информации, которая посредством них распространяется в организации, возрастает. Примечательно, что параллельно с развитием теорий менеджмента, с увеличением фокуса на коммуникациях в них, произошло отделение исследований коммуникаций в целом в отдельную область

исследования организационных коммуникаций. На данный момент количество публикаций по исследованиям различных аспектов организационных коммуникаций очень велико, что объясняется изменением самого образа современной организации и возросшей роли коммуникаций в них. Кроме этого, сами аспекты исследований организационных коммуникаций отличаются большим разнообразием. Например, М. Аллен и коллеги выделяют 17 различных направлений исследования:

1. межличностные отношения
2. коммуникативные навыки
3. культура и символизм коммуникации
4. потоки и каналы информации
5. влияние информации
6. принятие решений и решение проблем
7. социальные, коммуникативные сети
8. коммуникативные стили и стили управления
9. взаимодействие организации с внешней средой
10. технологии
11. язык и сообщения
12. структура коммуникации
13. содержание коммуникации (изменчивость и соответствие)
14. групповая коммуникация
15. этика коммуникации
16. кросс-культурные исследования
17. климат организации. [Allen et al., 1993].

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Предмет таких исследований - коммуникации — находится на пересечении нескольких наук: психологии, социологии, менеджмента, лингвистики, что способствует увеличению количества исследовательских

работ, однако, все еще не существует единого подхода к изучению организационных коммуникаций.

Более того, существует значительный разрыв между теорией коммуникации и практикой данной сфере. Анализ инструментов исследования коммуникационной системы, которыми пользуются на консалтинговом рынке, показал, что они отличаются низким качеством, отсутствием психодиагностической адаптации, а также эклектичностью подхода в целом, то есть отсутствием теоретической базы исследования как таковой.

1.2. Определение термина «организационная коммуникация» и подходы к измерению

Все определения понятия «организационная коммуникация» условно можно разделить на два типа: описание коммуникации как обмена информацией и описание коммуникации как донесение смысла/значений [Dance, 1976].

Сразу заметим, что мы будем придерживаться определения коммуникаций первого типа по причине двустороннего характера коммуникации в организации. Р. Белл определил организационную коммуникацию, как «нисходящий», горизонтальный или «восходящий», обмен информацией и транслирование значений через формальные и неформальные каналы, которые помогают управленцам достигать их целей». Вслед за Р. Беллом, мы рассматриваем коммуникационную систему как среду, которая способствует развитию организации через обмен информацией среди людей [Bell et al., 2012]. Именно через коммуникационные каналы руководители доводят до сведения подчиненных задачи и инструкции, а также сопутствующую информацию.

Formatted: Russian

Организационная коммуникация традиционно рассматривается на различных уровнях:

1. Межличностный
2. Внутриорганизационный
3. Внешний (с внешними агентами) [Roberts et al., 1974].

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Исследования организационных коммуникаций имеет некоторые особенности: сложность доступа-к реальной коммуникации, изменчивость среды организации, цикличность функционирования организации в целом, обязательность учета структуры организации, ее иерархии, сложность и объем необходимых для анализа данных и мн. др. На данный момент исследования организационной коммуникации отличаются большим разнообразием методов. С точки зрения дизайна исследования, существуют количественные, качественные и смешанные дизайны исследования. Методы в свою очередь также рознятся:

1. Опрос

Наиболее распространенный в организациях – это метод опроса. Это объясняется относительно низкими затратами ресурсов (сотрудники, время), а также возможностью получить общий срез данных по организации в целом. Однако, у этого метода есть ряд ограничений, типичных для количественного исследования. На данный момент существует ряд готовых опросных методик, предназначенных для проведения исследования организационных коммуникаций [Clampitt et al, 2005; Downs et al, 1977; Goldhaber et al, 1979] Стоит отдельно отметить, что любая готовая методика должна быть подвержена адаптации под реалии конкретной организации.

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

2. Интервью

Метод интервью также очень распространен, однако в силу больших затрат, сложности обработки полученных данных и большей субъективности при анализе данных, некоторые исследователи

отказываются от него. В то же время интервью дает больше индивидуальной информации от респондента, а также гибкость при проведении исследования. Особенно важен для данного метода вопрос количества респондентов. В зависимости от специфики исследования количество респондентов сильно различается: от 9 в исследовании топ-менеджмента П. Робсона и Д. Туриша [Robson, et al., 2005]. до 105 в исследовании Д. Туриша о прохождении информации на различных уровнях менеджмента [Tourish, 2007].

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

3. Фокус-группы

Данный метод используется рядом исследователей. Он схож с методом структурированного интервью, но позволяет собирать данные большими пулами параллельно.

4. Коммуникометрия

Метод коммуникометрии берет свое происхождение от —метода социометрии Я. Морено, но данные, подвергающиеся анализу, — это продукты коммуникации между людьми с учетом частоты контакта, а также содержания коммуникации.

Очень важно выбрать верную методологию для исследования, от этого выбора зависят не только ваши ресурсы, но и качество собранных данных. С другой стороны стоит отметить другую опасность, которая существует в этой теме, а именно – адекватность подбора инструментария. А. Синикас, известный исследователь, специализирующийся на измерении коммуникаций, приводит пример неверного подбора метода исследования: не очень эффективно и выгодно спрашивать сотрудников о том, какие страницы в Интранете они посещают чаще всего, намного точнее будет статистическая информация с сайта Компании [Sinickas, 1997].

Глава 2: Теория организационного научения К. Арджириса и Д. Шона

2.1. Описание теории организационного научения

Как уже было замечено выше, сфера организационных коммуникаций характеризуется высокой степенью разрозненности и отсутствием единого теоретического подхода к изучению. На данный момент сфера знаний о патологических (дисфункциональных) коммуникациях в организации, не имеет определенных теоретических оснований, в рамках которых задавался бы некоторый контекст, сетка анализа данного феномена. Однако, есть ряд ученых, в чью сферу интересов входил данный феномен. В нашей исследовательской работе мы опираемся на наиболее релевантную по нашему мнению теорию, теорию организационного научения К. Арджириса и Д. Шона. Данная теория обладает большим потенциалом к объяснению дисфункциональных (патологических) коммуникаций.

Данная теория была создана в 1970-е годы американскими учеными Крисом Арджирисом и Дональдом Шоном. Именно они стали первыми учеными, рассмотревшими организацию как способную к научению подобно человеку. Прошло около полувека с первой публикации идеи, реалии мира и бизнес-среды разительно отличаются от реалий 1970-ых годов, но тема организационного научения стала особенно популярна в академической сфере и бизнесе в последние годы [Брейем, 2003; Бландел, 2000; Сенге, 2003; Сенге, 2009; Garvin, 1985; Narver et al., 1995]. Этот факт легко объясняется изменением, ускорением изменений среды, увеличением роли постоянного обучения, размыванием границ между сферами знаний, дисциплинами, бизнес-направлениями. В постиндустриальном мире, в котором сейчас существуем мы, становится все важнее быстро адаптироваться к изменениям, проявлять гибкость,

Comment [Ла1]: посмотрите также: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-1/180043033.html>

открытость к информации. Такие тенденции формируют запрос к развитию знаний об организационном научении.

Для того, чтобы изложить идеи данного подхода, нам кажется логичным начать с определения основного термина. Авторы теории определяют организационное научение как процесс определения и исправления ошибок [Арджирис, 2004, С.104]. Другими словами, организационное научение – это тот способ, которым преодолеваются сложности в организации. По мнению Г. Хубера, организацию можно считать научающейся, если каждый из ее компонентов получил информацию и сделал ее доступной для использования от организации другими компонентами или собой» [Huber, 1989, С.3]

Теория организационного научения К. Арджириса и Д. Шона подразумевает, что у каждого человека есть внутреннее представление о том, каким образом следует вести себя, это называется теорией действия. По мнению К. Арджириса, теория действия – это программа эффективных действий для любого типа взаимодействий с другими людьми, которые определяют его поведение как руководителя, подчиненного или коллегу. Как подчеркивает К. Арджирис, существует **два** вида теорий действий и их следует четко разграничивать. Ниже будет раскрыто содержание и различие данных двух видов теорий действия.

2.2. Основные тезисы теории

Во-первых, декларируемые теории (espoused theories) - это теории действия, которые человек декларирует вовне. Если задать вопрос человеку о поведении в той или иной ситуации, то он озвучит провозглашаемую теорию.

Во-вторых, те теории действия, которыми человек пользуется на практике, в реальной ситуации или применяемые теории (theory-in-use).

Применяемые теории **труднее** поддаются изучению, поскольку они менее осознанны, отрефлексированы человеком.

Основываясь на масштабных исследованиях реальных организаций, К. Арджирис и Д. Шон пришли к выводу о том, что провозглашаемые и применяемые теории действия людей зачастую разительно различаются: те действия о которых человек заявляет как об осуществляемых, и те, которые он реально осуществляет. Важно заметить, что такой разрыв между теориями действия является неосознанным и авторы теории считают важным этот разрыв преодолевать. Важность этого преодоления объясняется тем, что такая не конгруэнтность теорий является одним из факторов, **затрудняющим** организационное научение. Более подробно этот феномен будет описан ниже.

2.3. Схема применяемой теории (theory-in-use)

Как уже было сказано выше, **К. Арджирис** и **Д. Шон** обнаружили существенные различия между провозглашаемыми и применяемыми теориями действия и пошли дальше, утверждая необходимость приведения их в конгруэнтное друг другу состояние. С этим постулатом связаны дальнейшие рассуждения авторов о том, каким образом происходит организационное научение. Одним из основных элементов теории является схема применяемой теории, которая была сформулирована авторами в одной из работ [Argyris et al., 1996].

Как представлено ниже на Схеме 1, она представлена тремя элементами:

1. Основные переменные

Данный элемент представляет собой те ценности и цели, с которыми каждый человек стремится соотносить свои действия. Основные переменные в понимании **К. Арджириса** и **Д. Шона** – многочисленные, динамические образования, которые взаимосвязаны друг с другом и

оказывают взаимное постоянное влияние, а основные переменные, в свою очередь, детерминируют поведение человека.

2. Стратегии действий

Стратегии действий – это совокупность поступков, совершаемых человеком с целью уравнивания, удовлетворения основных переменных. Как мы видим, стратегии выстраиваются с учетом основных переменных и с целью достижения определенных результатов, получения определенных последствий.

3. Последствия

Как уже было сказано выше, последствия – это определенные результаты, предполагаемые субъектом, планирующим стратегии действий. Стоит отметить, что они бывают преднамеренные и непреднамеренные.



Схема 1: (theory-in-use)

Мысленно вернемся к схеме применяемой теории, отметив, что этот циклический процесс играет ключевую роль в организационном обучении. Итогом одного цикла действий становится удовлетворенность или неудовлетворенность полученными последствиями. В случае, если есть несоответствие между ожидаемыми и полученными результатами, К. Арджирис утверждает наличие ошибки. То есть организационное обучение возникает в том случае, если наблюдается соответствие между планом действий и конечным результатом, а также обнаруживаются и устраняются несовпадения между намерениями и фактическими результатами.

2.4. Организационное научение с одинарной и двойной петлей

Организационное научение может быть двух типов: научение с одинарной петлей и научение с двойной петлей (данные процессы отражены на схеме стрелками красного и черного цвета). Научение с одинарной петлей – это такое научение, способ реагирования на ошибку/затруднение, при котором меняется система действий, способ достижения цели, но остается нетронутой система основных переменных, ценностей. Данный способ научения соответствует каждодневной, рутинной деятельности компании и способствует повторению одинаковых проблем.

Второй тип научения – это научение с двойной петлей (красная стрелка на Схеме 1). Оно характеризуется тем, что начинается с исправления несоответствий путем изменения основных переменных и, как следствие – изменение действий. Данный путь научения подходит для сложных, стратегических процессов. Для удобства сравнения данных типов научения читатель может обратиться к Табл. 2: «Организационное научение с одинарной и двойной петлей».

Таблица 2: Организационное научение с одинарной и двойной петлей

	Научение с одинарной петлей	Научение с двойной петлей
Изменение схемы	Пересмотр действий, способов реализации цели	Пересмотр основных переменных, ценностей, норм поведения, способа мышления
Организационное научение	Затормаживает, мешает эффективному организационному научению	Способствует эффективному приспособлению, изменению организации, научению

Продолжение Табл. 2: Организационное научение с одинарной и двойной петлей

	Научение с одинарной петлей	Научение с двойной петлей
Сфера применения	Рутинные процессы	Стратегические, комплексные задачи
Взгляды, ценности	Умалчиваются, не подвергаются пересмотру	Публично тестируются, меняются
Цели, планируемые последствия	Принимаются само собой	Принимаются осознанно
Особенности	Менее рефлексивно, творчески	Более рефлексивно, творчески

Как мы видим, описанные [К. Арджирисом](#) и [Д. Шоном](#) два типа научения значительно отличаются друг от друга. Более того, авторы утверждают, что именно научение с двойной петлей - это путь к быстрой адаптации, к качественному существованию в изменяющемся мире [Argyris 1974; 1982; Argyris & Schon, 1989]. Однако стоит отметить, что научение с двойной петлей более сложное в осуществлении, менее предсказуемое, чем научение с одинарной петлей. Такая особенность делает его более рискованным для организации процессом.

2.5. Применяемые теории Модели I и Модели II

Авторы теории организационного научения постулируют, что у большинства людей провозглашаемые и применяемые теории действия характеризуются большим количеством сходных аспектов и описав специфику данных теорий, назвали их Модель I и Модель II соответственно. Модели применяемых теорий – это совокупность представлений о поведении, которые приоритетны для человека. Модель I

губительна для научения с двойной петлей, в то время как Модель II способствует ей. Для удобства восприятия данных типов применяемых теорий они изображены в виде схем (см. Схема 2 и Схема 3).

На схемах ниже изложены основные переменные, стратегии действия и последствия, используемые при Модели I и Модели II. По утверждению авторов, применяемая Модель I – встречается у большинства людей по всему миру, что говорит о распространенности и универсальности данной теории действия: она не зависит от пола, расы, культуры, образования, благосостояния и типа организации [Argyris, 2002]. Однако, как утверждают авторы данной концепции, именно такие представления ведут к защитным практикам.

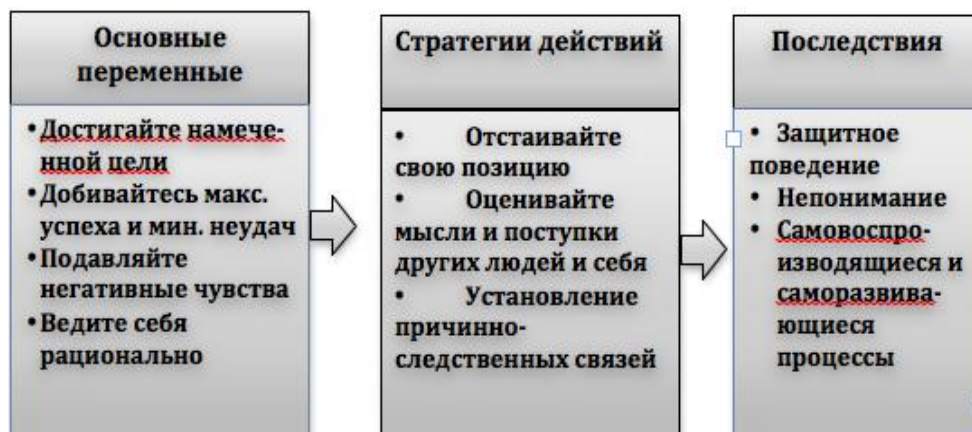


Схема 2: Применяемая теория модели I



Схема 3: Применяемая теория модели II

Организационные защитные практики – это основной антагонист организационного научения. К таковым автор теории относит “любые действия, политика или практика, не допускающие попадания участников организации в затруднительное или угрожающее положение и одновременно не позволяющие им вскрывать причины возникновения затруднительного положения или угрозы” [Арджирис, 2004, С.9] Как уже было сказано выше, данные поступки являются следствием применяемой теории Модели I. Стремление к намеченной цели, ригидность и неготовность отказаться от ошибочной стратегии поведения, невозможность научения с двойной петлей – все это является следствиями данной модели. Хотелось бы отдельно подчеркнуть, что одним из ключевых аспектов такой теории действия является самовоспроизводящийся процесс, т.е. периодическое повторение однотипных ошибок. Данное явление ценно для нас, так как точно определяет такой аспект дисфункциональных организационных коммуникаций, как отсутствие способности к обучению.

По утверждению К. Арджириса, свойственные Модели I ценности, сами провоцируют процесс замыкания и отказа от научения – они ведут к появлению индивидуальных стратегий обхода и сокрытия информации, что в свою очередь образует Модель, свойственную всей организации, которая в свою очередь подкрепляет эту модель на индивидуальном уровне. Стоит заметить, что такие ценности, как забота и поддержка, то есть высказывание того, что собеседнику будет приятно услышать, не вынуждают его переходить к защите, высоко ценятся в обществе. С этим связана сложность в осознании контр-продуктивности такого поведения.

Как было замечено выше, организационные защитные практики – очень распространённое явление. Для более точного понимания, что такое защитные организационные практики, приведем пример одной из наиболее

часто встречающихся защитных мер – двойственные распоряжения (double-bind).

Алгоритм действий в данном случае следующий:

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Сделать пункты 1 и 2 необсуждаемыми.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

[Арджирис, 2004, С.9].

Приведенный выше пример защитной практики хорошо иллюстрирует характер таковых действий: самоусиление, ингибция организационного научения, тупиковость ситуации. К. Арджирис, Д. Шон сделали акцент на одном фундаментальном свойстве обучающейся организации — способе мышления, ориентированном на устранение корневых, а не поверхностных проблем, беспристрастном анализе и исправлении возникающих ошибок.

Автором был создан «метод двух колонок» или как он иначе называется «сценарный метод». Данный метод позволяет исследователю наблюдать и фиксировать расхождения между декларируемыми и реально применяемыми в организации теориями действий. Данный процесс отвечает на вопрос о том, какие «защитные практики», препятствующие эффективному научению характерны для данной организации.

2.6. Критика теории К. Арджириса и Д. Шона

Проделанная нами аналитическая работа была бы неполной, если бы мы не учли критические обзоры других ученых с целью понять ограничения данного подхода. Стоит отметить, что в своей монографии «Организационное научение» К. Арджирис уделяет внимание существующей критике своего подхода, а также сам делает замечания [Арджирис, 2004].

Кроме вышеуказанных замечаний самого К. Арджириса, японские

ученые, теоретики менеджмента И. Нонака и Х. Такеучи, критикуют его теорию из-за парадокса, заключающегося в том, что обучение двойного цикла требует вмешательства извне, чтобы заставить его работать, и все же решение о необходимости обучения двойной петли может быть сформировано только внутри организации которая по определению “заперта” в научении одной петлей [Nonaka et al., 1995]. По нашему мнению, И. Нонака и Х. Такеучи использовали несколько ограниченное определение организационного обучения. По их утверждению, необходимо обратить внимание на неформальную сторону знаний и сосредоточиться на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях. Важны подразумеваемые знания, которыми мы располагаем, но которые не могут быть выражены словами. Знания формируются индивидами, а роль организации заключается в облегчении процесса научения, в поддержке и стимулировании индивидуального научения путем диалога, убеждения, обмена опытом и наблюдений. Организационное научение – это процесс изменения индивидуального и общего сознания от менее продуктивного к более продуктивному.

Несмотря на множественные критические замечания, сложно переоценить вклад работ К. Арджириса и Д. Шона в организационную психологию. Именно с работ этих авторов берет свое начало направление, интересом которого является способность организации научиться. На данный момент данное направление насчитывает тысячи ученых, одним из самых известных, ярких является Питер Сенге, американский ученый, представитель системного подхода. Мы считаем важным для раскрытия темы организационного научения обозреть теорию П. Сенге, которая позволяет увидеть феномен научающейся организации рассмотреть более полно.

Formatted: Russian

2.7. Системный подход к обучающейся организации Питера Сенге

Питер Сенге – автор несколько отличающегося от рассмотренного нами выше подхода К. Арджириса и Д. Шона, однако центральная идея его теории сходна с идеями вышеупомянутых авторов – критическая для организации характеристика – это умение научиться, принимать изменения и адаптироваться к новым условиям. Ниже мы постараемся изложить специфику подхода Сенге.

П. Сенге - приверженец теорий системного мышления, что не могло не отразиться на его взгляде на организацию. Системное мышление фокусируется на том, как компонент, который в настоящее время изучается, взаимодействует с другими компонентами системы, каков характер связей и взаимосвязей в системе. Вместо того, чтобы сосредоточиться на отдельных компонентах в рамках организации П. Сенге предпочитает смотреть на взаимодействия как внутри организаций, так и между различными организациями как целыми комплексами.

С точки зрения П. Сенге, самообучающаяся организация – это организация, в которой люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе [Сенге, 2003]. Принципиальное отличие таких организаций выражается в овладении пятью основными дисциплинами.

I. Системное мышление

Системное мышление определяется как способность воспринимать факты всесторонне и целостно. Такая способность способствует более качественному анализу и пониманию комплексных, сложных задач. С такими задачами организации сталкиваются постоянно, что делает системное мышление еще более важной способностью.

II. Мастерство самосовершенствования

Стремление к постоянному развитию, высокой вовлеченности в рабочие процессы, а также готовность обучаться новым аспектам – все это составляет вторую критичную для организационного научения дисциплину. Организации обучаются только тогда, когда обучаются работающие в ней люди. Индивидуальное научение и организационное научение тесно взаимосвязаны.

III. Интеллектуальные модели

Данная дисциплина, названная П. Сенге, мысленно отсылает нас к Моделям К. Арджириса и Д. Шона. В понимании П. Сенге, интеллектуальные модели – это укоренившиеся представления, предположения, которые влияют как на ментальные процессы, так и на поведенческие.

IV. Создание общего видения

Представления о том, куда движется организация в целом, какова общая цель, картина будущего – критическая характеристика для научения организации. Именно общее видение сотрудников побуждает их научиться, заниматься инновациями, не бояться экспериментов.

V. Групповое обучение

Последняя, пятая дисциплина, понимается как «процесс развития способностей команды добиваться тех результатов, которые действительно хотят получить ее члены» [Сенге, 2009, С.266].

Несмотря на то, что вышеизложенные принципы известны и кажутся интуитивно понятными, П. Сенге, также как и К. Арджирис, замечает, что на рынке очень мало организаций, которые можно охарактеризовать как самообучающиеся. Проанализировав 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций, посвященных самообучающимся организациям, мы удостоверились в этом. Причины, по которым организация становится не высокоэффективной и не самообучающейся, по

Formatted: Russian

Formatted: Russian

П. Сенге отличается от таковых причин у К. Арджириса, но лишь в деталях.

По мнению К. Арджириса, причина кроется в защитных практиках и неправильных Моделях поведения и представлениях, П. Сенге в свою очередь выделяет семь конкретных источников неспособности организации к обучению:

1. «Моя профессия и есть я»

Данный феномен характеризуется оторванностью представлений о собственной работе от общих целей организации. Как следствие – сотрудник чувствует и несет ответственность исключительно за свой фронт работ и компетенций. Безусловно, не может быть и речи о том, чтобы искать возможности для роста и проявлять инициативу в смежных сферах деятельности компании.

2. Враг вовне

«Враг вовне» - именно так назвал в своей концепции П. Сенге феномен, очень перекликающийся с внешним локусом контроля. На примере организации это проявляется как стремление сотрудников (отделов) искать причины неудач компании вне своего круга обязанностей. Это безусловно затрудняет процесс организационного научения по той причине, что исправление чужих ошибок – довольно редкий феномен.

3. Иллюзия ответственности

Данный феномен характеризует распространенную озабоченность сотрудников сверх-быстрой реакцией на внешние события, а иногда даже предотвращение негативных событий. Такая одержимость в противовес осознанию собственного вклада в существующие проблемы называется Питером Сенге одним из источников не научения организации.

4. Завороженность событиями

Медленные, постепенно развивающиеся процессы таят наибольшую угрозу и ни одной организации не удастся наладить продуктивную учебу, если над их мышлением господствуют кратковременные события. Если

думать только о событиях, то самое большее, что сможет организация – это предугадывание, верное и заблаговременное реагирование, но не так творение.

5. Вареная лягушка

Как уже было сказано выше, по мнению П. Сенге, постепенно развивающиеся процессы – источник наибольших проблем. Соответственно, для эффективного научения организации необходимо замедляться и учиться видеть такие процессы.

6. Иллюзия того, что мы учимся на практике

Стратегические, отсроченные во времени процессы очень сложно поддаются анализу и прогнозированию по причине оторванности причины и следствия. Именно это является одним из факторов, замедляющих научение организации.

7. Миф о команде менеджеров.

Данный феномен вообще является прямой отсылкой к К. Арджирису и его понятию «умелой некомпетентности». Он касается сложностей взаимодействия управленческих команд в решении сложных задач, а также активизирования в них защитных практик, осложняющих организационное научение.

Как мы видим выше, описанные П. Сенге источники препятствий для организационного научения тоже представляют собой различные модели представлений и поведения, но более конкретные и менее связанные с коммуникациями. Более того, в своей главной книге «Пятая дисциплина: Теория и практика самообучающихся организаций» он открыто делает отсылки к теории действий К. Арджириса и Д. Шона, подчеркивая огромный вклад интеллектуальных моделей в понимание организационного научения, упоминает и описывает «метод правой и левой колонки» К. Аджириса.

Самообучающаяся организация в представлении П. Сенге приобретает, обменивается внутри и сохраняет знания. Такая трактовка организационного научения довольно сильно отличается от трактовки научающейся организации, описанной в концепции К. Арджириса и Д. Шона [Argyris et al., 1974], что и создает научный спор между двумя подходами. Однако, подход в русле теории действия представляется нам более релевантным для попытки описания проявления патологий, существующих в организации. Понятие защитной практики, которая возникает в ответ на профессиональные затруднения, фрустрацию, по сути представляет собой коммуникативный феномен, подлежащий анализу и, вероятно, продуктивный для исследования коммуникаций в организации. В основном защитные практики рассматриваются как групповой или индивидуальный феномен, но нас интересуют подобные феномены как организационная норма. Касательно нашего исследования, нас интересует согласованность определенных практик (в формате самоотчета) внутри одной компании и в сравнении между различными уровнями менеджмента.

Глава 3: Патологические организационные коммуникации

Стоит отметить, что термин «патологические организационные коммуникации» является новым и практически отсутствует в академической литературе. Ниже будет четко определен данный термин, прослежен исторический путь, а также предпринята попытка описания патологических коммуникаций в организации.

3.1. Норма и патология в коммуникации

Патология – это болезненное отклонение от норм жизнедеятельности организма. [Ефремова, 2006]. Изначально термин «патология» появился в клиническом контексте [Карвасарский, 2011] для описания феноменов, находящихся за гранью нормы. Проблема определения границ нормы и патологии классическая для клинической психологии, психиатрии и медицины, однако, несмотря на это до сих пор нет единого мнения: существует около двадцати критериев нормы, большинство из которых противоречат друг другу. Со временем границы между нормальным состоянием и патологическим размываются и кроме появления пограничного состояния, которое не считается патологией, набирают силу такие критерии, как субъективный (комфорт и адаптированность субъекта к условиям жизни), опытный (заключение о норме и патологии принимает клиницист исходя из личного опыта), что вполне соответствует общим постмодернистским тенденциям в науке и обществе.

Для нашей работы вопрос об этих границах и четком определении патологии не имеет столь большого значения, несколько важнее описать вхождение данного понятия в психологическую науку в контексте коммуникаций. Впервые данный термин в этом контексте был употреблен знаменитым англо-американским ученым Грегори Бейтсоном [Bateson,

Formatted: Russian

Formatted: Russian

1979]. Г. Бейтсон был по образованию антрополог, возможно, по этой причине его теория и воззрения в целом характеризуются универсальностью и достаточно высокой степенью абстракции.

3.2. Теоретические идеи Г. Бейтсона

Грегори Бейтсон – ученый с чрезвычайно широкими научными интересами, пришедший в психиатрию из смежных областей. Официально это произошло в 1951 году, когда вышла книга “Communication: The Social Matrix of Psychiatry” [Ruesch et al., 2006]. Дж. Руеш и Г. Бейтсон описали в ней основы общей теории человеческой коммуникации, впервые высказав тезис о том, что психопатологические явления могут являться как интер- и интраперсональные нарушения коммуникации. Такой взгляд на причины и течение патологических процессов является принципиально новым для психиатрии. В работах Дж. Руеша, Г. Бейтсона по этой теме большую часть занимает проблема шизофрении и алкоголизма [Ruesch et al., 2006]. Именно на примере этих двух заболеваний исследователь раскрыл свою гипотезу о ключевой роли коммуникаций в семье больного в формировании этих недугов. Продолжительные исследования и медицинская практика позволили Г. Бейтсону сформулировать теорию двойной связки (double-bind theory в англоязычной литературе). Кратко изложим тезисы данной теории.

Исходное положение, на котором основывается данная теория – тезис о том, что решающую роль в идентификации смысла передаваемой информации играют коммуникационные рамки. Такие рамки содержат указания на направления интерпретации получаемых сообщений. Источник сообщения поставляет собеседнику информацию, указания, с помощью которых он может упорядочить свое восприятие и понять смысл произнесенных слов [Bateson, 1955]. В данном ключе важно понять, каким

Formatted: Russian

Formatted: Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Formatted: Russian

образом коммуникационные рамки приводят к нарушениям понимания и патологическим процессам.

Гибкое понимание данных рамок недоступно для шизофреников, по причине специфического обучения в семейной среде. Несоответствие какого-либо аспекта коммуникационных содержанию сообщения и явилось материалом для эмпирического анализа коммуникаций на предмет их взаимосвязи с патологиями. Согласно Г. Бейтсону, коммуникационные рамки могут задаваться:

- 1) вербальным путем (например, “Ты, верно, сошел с ума, но я шучу!”)
- 2) невербальным путем (сопутствие агрессивной фразы позитивными и поддерживающими жестами)
- 3) с помощью контекста (неверный, неадекватный содержанию контекст).

Именно многолетнее существование в среде, где несоответствие контекста, рамок и/или содержания послания друг другу повсеместно, приводит к атрофированию у индивида способности к верному пониманию мета-коммуникационных рамок. Чуть позднее, в 1956 году, Г. Бейтсон в статье “К теории шизофрении” шизофреногенные контексты обучения описал в терминах двойной связки [Bateson, 1956]. Г. Бейтсон ярко иллюстрирует описанные выше тезисы. Понятие «двойная связка» раскрывается в ситуации, при которой мать, скрывая отсутствие любви к ребенку, постоянно демонстрирует непоследовательное коммуникационное поведение. В силу сложившихся обстоятельств, ребенок оказывается в «двойной связке» по причине того, что в случае и верного, и неверного понимания сообщения будет наказан матерью. Мета-коммуникация между ними невозможна, поскольку жертва не в состоянии ее провести, а ее партнер активно ей в этом мешают.

В продолжение данного примера логично подчеркнуть одну из ключевых характеристик ситуаций такого типа: субъективную

необходимость хотя бы для одного из члена, субъективную или объективную невозможность выйти из нее. В—последствии, после многолетнего опыта жизни в таких условиях, объективные характеристики коммуникации, наличие партнера, а также контекст ситуации перестают быть критическими для формирования двойной связки характеристиками. Двойная связка начинает действовать вне зависимости от перечисленных факторов, самостоятельно [Bateson, et al., 1956]. В контексте нашего исследования организационных коммуникаций нам интересна следующая цитата Г. Бейтсона, полезная для переложения понятия патологическая коммуникация в организационный контекст: "Если мы хотим дискутировать на тему эпидемиологии психических условий, то если есть такие условия, которые частично индуцируются опытом, то наше задание состоит в том, чтобы так точно указать дефект, чтобы на этой основе мы могли сказать, какого типа контексты обучения могут вызвать такой дефект" [Bateson, 1979. С.238].

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 14 pt, Russian

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 14 pt, Russian

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 14 pt, Russian

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 14 pt, Russian

Formatted: Font: 14 pt, Russian

Такой взгляд на межличностные коммуникации, а также патогенез в определенном смысле является оппозиционным традиционным взглядам психиатрии. Г. Бейтсон – не единственный приверженец данного подхода. Он имел коллег, а также группу учеников-последователей в Пало-Альто, которые продолжили его исследования: Д. Джексон, В. Сатир, Дж. Хейли, Б. Фрай, Дж. Уикленд, П. Вацлавик и многие другие [Бейтсон, 2000, Gibney, 2006].

3.3. Патологическая коммуникация в понимании П. Вацлавика

Последний упомянутый из них – Пол Вацлавик, американский ученый австрийского происхождения, не был непосредственным учеником Г. Бейтсона, однако, стал наиболее известным продолжателем его идей. Его работы имеют для нас наибольшее значение, по той причине, что именно он ввел термин “патологическая коммуникация” в научную сферу. Вместе

с Дженет Х. Бивин и Доном Д. Джексоном они создали фундаментальную работу по теории коммуникации «Прагматика человеческой коммуникации. Изучение паттернов интеракции, патологии и парадоксов», в которой сместили фокус на межличностные коммуникации в более широком ключе, из клинического аспекта в социально-психологический, причем с фокусом на кибернетической модели [Вацлавик и др., 2000]. В этой работе приводятся основные структурные элементы коммуникации, а также постулируется наличие еще неоформленного кода, правила которого соблюдаются при успешных коммуникациях и нарушаются в противном случае. Новый термин «патологическая коммуникация» не определяется им в точности, но описывается всесторонне. Автор описывает проявления патологии эскалация (расширение, усиление) симметрии и ригидность (неподатливость) комплементарности этих типов коммуникации, а также перечисляет их:

- 1) отрицание собственного общения с последующим отрицанием предыдущего отрицания;
- 2) обратное утверждение;
- 3) исключение общения (в том числе, самоопровержение, несовместимость, изменение тем~~ы~~ разговора, отклонение от тем~~ы~~, не завершение предложений, недопонимание, невразумительная речь, буквальная интерпретация метафор и метафорическая интерпретация сухих замечаний).

Итак, мы кратко изложили исторический контекст понятия «патологическая коммуникация», подчеркнув развитие понятия со временем и преломление его в различных научных подходах. Несмотря на то, что понятие «патологическая организационная коммуникация» действительно восходит к теории Г. Бейтсона, П. Вацлавика и их коллег, стоит точно разграничивать данное понятие от всех остальных. Это важно по причине иных теоретических оснований, нежели вышеупомянутые воззрения. Подчеркнем, что основное понятие данной работы –

организационные патологические коммуникации – не является подвидом патологических коммуникаций в понимании П. Вацлавика, а является самостоятельным конструктом, подлежащим дальнейшим разработкам и уточнениям. Не стоит путать его с понятием «организационные патологии», периодически появляющимся в статьях и исследованиях [Пригожин, 2003; Базаров, 1996; Кордон, 1997]. Организационная патология – понятие близко к патологическим организационным коммуникациям лишь этимологически, нарушения (патологии) общего состояния компании не входили в сферу наших интересов в данной работе.

Для нас важна сфера организационных коммуникаций и в особенности нарушения, дисфункциональность таких коммуникаций, которые в нашем исследовании называются патологическими организационными коммуникациями.

3.4. Организационные патологические коммуникации

Итак, в нашей работе мы понимаем под патологическими организационными коммуникациями такие коммуникации в организации, которые препятствуют достижению ее целей, а также сопровождаются у сотрудников неудовлетворением состоянием организации в целом и коммуникационной системой в частности. Данная формулировка нуждается в дополнительной доработке, однако, в рамках данного исследования оказывается состоятельной и полезной.

Впервые упомянув данный термин в одной из своих статей, В.А. Штроо задал традицию дальнейших исследований этой сферы знаний. По утверждению автора, “проблематику патологических коммуникаций в организации целесообразно рассматривать в рамках организационного научения...” [Ш т р о о , 2011, С.216]. Действительно, рассмотрение патологических организационных коммуникаций в этом подходе

Formatted: Russian

Formatted: Russian

представляется нам наиболее продуктивным по причине более широкого контекста, рассматриваемого при изучении способности организации к научению. Подход, основанный на теории действия К. Арджириса и Д. Шона, лежит в основе нашего исследования коммуникаций и изложен в Главе II. Коммуникации – важнейший элемент в парадигме организационного научения. Именно посредством вербальных и невербальных коммуникаций происходит или не происходит организационное научение.

Глава 4. Комплексное исследование организационных коммуникаций в Компании

На основе предыдущих теоретических глав было построено исследование организационных коммуникаций в Компании. В данной главе изложена программа исследования, цели и задачи, гипотезы, после чего описана процедура исследования (выборка, методы, этапы), а также описание и обсуждение результатов и выводы.

4.1. Программа эмпирического исследования

4.1.1. Методологический раздел программы исследования

Как уже было отмечено выше, роль организационных коммуникаций в современном бизнесе повышается, проводятся программы развития коммуникаций среди сотрудников каждого уровня менеджмента, однако, связь между ними нарушена. С точки зрения организационного научения, качественное и быстрое прохождение информации между уровнями способствует большей гибкости и эффективности компании в целом, однако, в практике организаций этому вопросу уделяется недостаточно внимания. Неполнота научных сведений о «теневой стороне» организационных коммуникаций, выражающейся в дисфункциях коммуникации внутри организации, их специфики на различных уровнях управления и их последствий для организации в целом, и составляет *проблему* нашего исследования.

Исходя из поставленной проблемы, мы можем сформулировать *цель* исследования – проведение комплексного исследования организационных коммуникаций на всех уровнях менеджмента Компании, в частности

различий организационных коммуникаций на трех уровнях управления с последующим определением их специфики и характеристик.

Данная цель предполагает решение следующих конкретных исследовательских задач:

Теоретические задачи исследования:

1. Провести анализ зарубежных и отечественных теорий коммуникаций в индивидуальном и организационном контексте для формирования теоретической базы эмпирического исследования;
2. Дать определение понятия «патологическая коммуникация» в организационном контексте;
3. Изучить и описать теорию действия К. Арджириса и Д. Шона для глубокого понимания роли коммуникаций в работе Компании.

Методические задачи исследования:

1. Адаптировать методический инструментарий для проведения аудита организационных коммуникаций;
2. Разработать дизайн эмпирического исследования;
3. Определить основания для выделения различных уровней управления для четкой дифференциации подвыборок;
4. Собрать данные, максимально не допустив влияния внешних переменных.

Эмпирические задачи исследования:

1. Провести комплексное исследование организационных коммуникаций Компании;
2. Проверить предположение о различиях организационных коммуникаций на уровнях управления;
3. Проверить предположение о схожести организационных коммуникаций внутри каждого уровня;

4. Проверить предположение о существенных различиях в представлениях о ключевых проблемах организации на разных уровнях управления.

Объектом нашего исследования является система внутриорганизационных коммуникаций. В качестве *предмета* выступают патологические нарушения (дисфункции) организационных коммуникаций.

Основным понятием данной работы является «организационная коммуникация». Организационная коммуникация – это информационные взаимодействия, которые создаются и поддерживаются людьми при выполнении своих должностных обязанностей. В организационном контексте выделяют внешние и внутренние коммуникации в организации. В данном исследовании нас интересовали внутренние коммуникации, то есть процесс обмена информацией между сотрудниками одной компании, в частности в рамках отношений руководитель-подчиненный. Измерение субъективного количества информации в коммуникации производилось посредством «Аудита организационных коммуникаций».

Частным случаем организационной коммуникации является «патологическая организационная коммуникация». Согласно определению, принятому нами в данной работе, патологические организационные коммуникации – это такие коммуникации в организации, которые препятствуют достижению ее целей, а также сопровождаются у сотрудников неудовлетворенностью организацией в целом и системой коммуникаций в частности.

В качестве основной гипотезы нашего исследования выступает предположение о том, что проявления патологических организационных коммуникаций значимо различаются на различных уровнях управления.

В исследовании были представлены следующие частные гипотезы:

H1. Организационные коммуникации различаются на различных уровнях управления.

H2. Различия в представлениях о характеристиках коммуникаций в организации на разных уровнях управления;

H3: Количество рекомендаций в подвыборках будет различаться, а именно: чем выше уровень сотрудника, тем больше рекомендаций.

H4: Количество ответов на открытые вопросы будет различаться в подвыборках, а именно: чем выше уровень сотрудника, тем больше ответов.

H5: Значимые различия в представлениях о проблемах в коммуникации среди различных подвыборок.

H6: Показатели проблем в коммуникациях в подвыборке менеджеров среднего звена будет ниже, чем у двух других подвыборок.

H7: Организационные коммуникации на разных уровнях управления характеризуются различным уровнем удовлетворенности;

H8: Существует связь между уровнем удовлетворенности коммуникациями и экономической успешностью гипермаркета, а именно: в более экономически успешном гипермаркете уровень удовлетворенности будет выше.

4.2. Методологический раздел программы исследования

Стратегический план данного исследования – описательный, с элементами поискового, что обосновано сложностью, новизной феномена, который был выбран в качестве предмета исследования.

Процедура и выборка. Всего в исследовании должны принять участие около 100 человек. Все респонденты – сотрудники одной компании (сектора сетевой торговли), занятые в двух различных гипермаркетах. Организация 2 - «флагманский» гипермаркет, т.е.

приоритетный, в который вкладывается больше средств и который традиционно показывает лучшие экономические показатели, тогда как Организация 1 – «проблемный» гипермаркет, демонстрирующий плохие экономические и HR-показатели.

Совокупная выборка составлялась из трех подвыборок в каждом из гипермаркетов:

1. линейные сотрудники;
2. менеджеры среднего звена;
3. топ-менеджеры.

Детальная организационная структура двух гипермаркетов представлена в Приложении А и Приложении Б. Разбивка выборок на подвыборки производилась в соответствии с концепцией уровней Т. Парсонса, а также во взаимодействии с HR-менеджерами, представляющими экспертную позицию в вопросе рабочих компетенций сотрудников и организационной структуры Компании.

Опрос проводился в учебных классах гипермаркетов, в рабочее время, группами от трех до восьми человек, подвыборки не смешивались. Заполнение методики одним респондентом занимало от 30 до 50 минут. Сбор данных осуществлялся бумажными версиями опросника. Вознаграждение за участие не полагалось, но исследование проходило в рамках регулярного опроса сотрудников Компании. Анонимность осуществлялась с помощью смешивания анкет и отсутствия подписи респондента.

Методики. В рамках данной работы использовалась русскоязычная версия методики «Аудит организационных коммуникаций», созданная на основе англоязычной версии методики [Goldhaber, 1978]. Наша методика не является переводом англоязычной, но дизайн опросника заимствован из нее. Методика подвергалась адаптации методом когнитивного интервью, цель адаптации – упрощение формулировок вопросов, сокращение

времени прохождения опросника каждым респондентом. С описанием процедуры адаптации можно ознакомиться в Приложении В. Кроме адаптации методом когнитивного интервью производилась адаптация деталей вопросов под Компанию, в которой производилось исследование. Коррекция в большей степени была произведена по причине структуры и специфики Компании: были изменены некоторые группы сотрудников, были добавлены вопросы об источниках информации, привычных для нее (Инtranет, физические доски объявлений, собрания и др.).

Всего в используемой методике 8 блоков, два из которых с открытыми вопросами, пять – с закрытыми вопросами (шкала от 1 до 5) и один блок с социально-демографической информацией. С итоговой версией опросника можно ознакомиться в Приложении Г. Версии методики, которые предлагались сотрудникам различных уровней, незначительно отличались, только группами коллег (например, отсутствие вопроса о подчиненных у линейных сотрудников).

4.3. Описание результатов

Итак, приступим к описанию результатов эмпирической части нашего исследования. В главе, посвященной программе исследования, были отражены основные гипотезы, выдвинутые нами до проведения практической части. В этой части работы мы опишем результаты анализа полученных данных, которые позволят подтвердить или опровергнуть гипотезы. Анализ собранных данных включал описание каждой из контрастных групп (включая все подвыборки), а также их сравнительный анализ. Ответы на открытые вопросы подвергались контент-анализу. Описание и интерпретация результатов анализа сквозь призму гипотез, будет в разделе 4.4. «Обсуждение результатов».

Сначала были проанализированы социально-демографические характеристики респондентов. В Табл. 3 приведены основные данные каждой из шести подвыборок в двух организациях: средний возраст респондента и показатель ст. отклонения по этому параметру, количество респондентов каждого пола, а также опыт работы в данной организации и показатель ст. отклонения по этому параметру, наличие высшего образования.

Табл. 3: Социально-демографические характеристики подвыборок

		Организация 1			Организация 2		
		Топ	Менед- жеры	Линей- ные	Топ	Менед- жеры	Линей- ные
Пол (%)	Муж	50	9	24	100	25	21
	Жен	50	91	76	-	75	79
Возраст (кол-во лет)	Возраст среднее	41,25	35,17	40,31	32,40	35,75	44,83
	Возраст ст. откл.	7,8	8,04	9,95	6,3	9,82	9,95
Опыт (кол-во лет)	Опыт среднее	5,58	2,41	1,08	1	3,75	4,83
	Опыт ст. откл.	7,08	1,75	1	-	5,41	3,83
Высшее образование, (%)		75%	23,08	24,14	100	37,5	16,67
Количество респондентов, (чел.)		3	13	29	1	8	24

Дизайн нашего исследования подразумевает сравнение двух «контрастных» организаций. HR-показатели Организации 1 и Организации 2 показаны в Табл. 4 и Табл. 5 соответственно. Различия между данными

организациями наглядны: в Организации 2 наблюдается рост всех основных показателей: количество персонала, показатель товарооборота, объем фонда оплаты труда, укомплектованности персонала. Одновременно с этим снижаются показатели негативных аспектов: увольнения, текучесть персонала, абсентеизм, использованные отпуска, происходит выполнение плана. Средний стаж работы сотрудника почти в четыре раза превышает такой же показатель в Организации 1. Другая ситуация наблюдается в Организации 1: снижение всех позитивных HR-индексов, рост – негативных, а также высокий уровень текучести на фоне низкого показателя среднего стажа работы.

Таблица 4: Показатели HR-индексов и социально-демографических характеристик сотрудников Организации 1 в марте 2016 г.

HR-индексы	Итого	Сравнение с 03/2015 (%)	Дельта: факт – план (%)
Количество сотрудников в штате (шт.)	308	-8%	
вспомогательный персонал (шт.)	50	-7%	
Товарооборот (без НДС), тыс руб	189 666	-8%	-20%
<i>Все затраты на персонал, руб</i>	-10 157	-17%	1%
<i>ФОТ, %</i>	-5,36	-9%	25%
Комплектность	88	-14%	
Уволенные, ед	21	62%	
Текучесть, %	11	49%	
Абсентеизм, %	7	4%	82%
Использованные отпуска, дн/ед	0,6	53%	-76%
Средний стаж работы, гг.мм	1,08	0	
Средний возраст сотрудника, гг	37	0	

Таблица 5: Показатели HR-индексов и социально-демографических характеристик сотрудников Организации 2 в марте 2016 г.

HR-индексы	Итого	Сравнение с 03/2015, %	Дельта: факт – план, %
Количество сотрудников в штате	249	2%	
вспомогательный персонал	41	-9%	
Товарооборот (без НДС), тыс. руб	174 539	15%	4%
Все затраты на персонал, руб	-10 095	20%	7%
ФОТ, %	-5,78	4%	4%
Комплектность	104	6%	
Уволенные, ед	8	-33%	
Текучесть, %	5	-39%	
Абсентеизм, %	5	-29%	29%
Использованные отпуска, дн/ед	0,9	-32%	-61%
Средний стаж работы, гг.мм	4,01	0%	
Средний возраст сотрудника, гг	41	0%	

Будет неправомерно вынести заключение о причинах таких кардинальных различий, наивно будет определять все исключительно через организационные коммуникации, велика роль территориального положения гипермаркета, экономических факторов, истории развития данного филиала и др. Однако, проиллюстрированная объективными показателями ситуация дает нам право в дальнейшем исследовании и при анализе данных рассматривать данные организации как «контрастные».

Далее был произведен подсчет средних в подвыборке по каждому из вопросов, а также дельты пула вопросов по одной теме:

- А) «Сейчас я...»
- Б) «Я бы хотел...».

Дельта (разница) между ответами рассчитывалась арифметическим вычетом значения ответов на вопрос А из значения ответов на вопрос Б. Общая сводка различий по ответам на вопросы такого типа внутри каждой подвыборки представлена в Приложении Е. Хотелось бы отметить различия в дельте среди подвыборок организации по вопросам:

1. Получение информации о том, справляется ли с задачами (высокий показатель дельты по данной теме только у топ-менеджмента Организации 2: -2,00);

2. Переменная «получение информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется»: подвыборки линейных сотрудников в обеих организациях продемонстрировали положительную дельту (избыток информации по данной теме);

3. Переменные «получение информации о зарплате, бонусах» и «получение информации о возможностях повышения» демонстрируют большую дельту информации во всех шести подвыборках;

4. Переменная «получение информации о возможностях развития (тренинги, обучение, командировки и др.)». Наибольшую дельту демонстрируют менеджеры среднего звена в обеих организациях;

5. «Получение информации о том, как решаются те проблемы, о которых он сообщает начальству». Наибольшая дельта у топ-менеджеров обеих организаций (-3,00 и -1,75), наименьшая – у линейных сотрудников (-1,00 и -,48);

6. Наибольшая дельта по переменной «получение информации об общих целях Компании» у линейных сотрудников обеих организаций (-1,25 и -1,17), наименьшая – у топ-менеджеров (0 и -,50);

7. Большой показатель отрицательной дельты по переменной «получение информации от непосредственного руководителя»: -0,83;

8. Дельты по вопросам о «получении информации из неформальных источников» демонстрируют следующее: переизбыток

информации на уровне линейных сотрудников, недостаток – на уровне менеджмента среднего звена и топ-менеджмента;

9. Дельты ответов по вопросам, связанным с физическими досками: наибольшая нехватка информации такого рода на уровне линейных сотрудников (-,55 и -,79), наименьшая – у топ-менеджеров (0,00 в обеих Организациях);

10. «Получение информации в личном контакте с руководителем» - значительные показатели дельты на уровне не руководящих сотрудников (-,76 и -,58), незначительные - у топ-менеджеров (0,00 в обеих Организациях).

Подробное рассмотрение вышеописанных различий по дельтам будет проведение в разделе «Обсуждение результатов».

Далее собранные данные были подвергнуты проверке на нормальность. Результаты теста Колмогорова-Смирнова на нормальность в каждой из подвыборок в абсолютном большинстве случаев показали значения меньше 0,05. Это означает, что распределения значений отличаются от нормального и далее будут использованы непараметрические методы статистической обработки.

Для дальнейшего анализа было произведено сравнение трех подвыборок внутри каждой из организации с помощью критерия Краскала-Уоллеса по уровню выраженности порядковой переменной для установления степени различия между ними. Выбор данного статистического критерия обусловлен ненормальным распределением. Результаты сравнения выборок представлены в Табл. 6 и Табл. 7.

Таблица 6: Результаты анализа различий критерием Краскала-Уоллеса между подвыборками в Организации 1

Переменная	Асимп. зн-ть	Ст. св.
Я бы хотел получать ____ информации о том, как решаются те сложности и проблемы в работе, о которых я сообщаю начальству	,020	2
Я бы хотел получать ____ информации из неформальных источников	,040	2
Сейчас я получаю ____ информации через письменные источники	,0001	2
Я бы хотел получать ____ информации через письменные источники	,001	2
Сейчас я получаю ____ информации в личном контакте с руководителем	,021	2
Сейчас я направляю ____ информации о проблемах и сложностях в Компании	,009	2
Запрет на обсуждение определенных тем – характерная черта нашей Компании	,035	2
Удовлетворенность коммуникацией с топ-менеджерами	,0001	2
Сейчас я получаю информации от топ-менеджеров	,003	2
Дельта информации о зарплате и бонусах	,045	2

Таблица 7: Результаты анализа различий критерием Краскала-Уоллеса между подвыборками в Организации 1

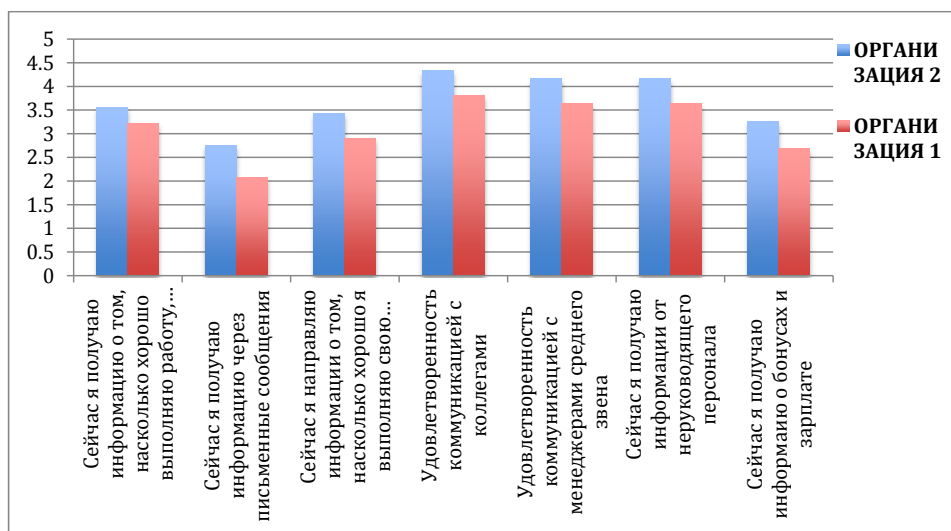
Переменная	Асимп. зп-ть	Ст. св.
Сейчас я получаю ____ информации о том, насколько хорошо я выполняю свою работу, справляюсь ли с задачами	,016	2
Сейчас я получаю ____ информации о том, как решаются те сложности и проблемы в работе, о которых я сообщаю начальству	,044	2
Сейчас я получаю ____ информации от моего непосредственного руководителя	,022	2
Сейчас я получаю ____ информации через письменные источники	,0001	2
Я бы хотел получать ____ информации через письменные источники	,007	2
Сейчас я направляю ____ информации о проблемах и сложностях в Компании	,043	2
Мне ставят реалистичные цели	,019	2
Сейчас я получаю информации от топ-менеджеров	,017	2
Удовлетворенность коммуникацией с топ-менеджерами	,037	2

Для сравнения данных в двух организациях на предмет различий был применен критерий Манна-Уитни. Выбор данного статистического критерия обусловлен ненормальным распределением. Значимые различия в Организации 1 и Организации 2, представлены в Таблице 8, средние значения переменных в двух организациях в Диаграмме 1.

Табл. 8: Различия между 2 организациями по критерию Манна-Уитни

Переменные	U-тест Манна-Уитни	Z	Асимпт. знач. (двуст.)
Сейчас я получаю информации о зарплате и бонусах	540,500	-2,119	,034
Сейчас я получаю информации через письменные сообщения	555,500	-1,991	,046
Сейчас я направляю информации о том, насколько хорошо выполняется работа, справляются ли с задачами	543,000	-2,117	,034
Удовлетворенность коммуникацией с коллегами	506,000	-2,580	,010
Удовлетворенность коммуникацией с менеджерами среднего звена	262,500	-2,549	,011
Получение информации от не руководящего персонала	24,000	-2,843	,005

Диаграмма 1: Сравнение средних значений переменных в Организации 1 и Организации 2



Анализ взаимосвязей между переменными критерием Спирмена (по причине ненормального распределения большинства данных) показал большое количество значимых корреляций. В данной работе мы будем рассматривать только часть показателей, отвергнув корреляции схожих переменных (например, опыт и возраст, доверие различным группам сотрудников). Для удобства результаты корреляций представлены в виде корреляционных плеяд (коррелограмм), вынесенных в Приложение Ж.

Ответы на все три блока открытых вопросов были подвергнуты контент-анализу, а также было подсчитано среднее процентное значение наличия и отсутствия ответов на открытые вопросы в каждой подвыборке. Краткие результаты контент-анализа представлены в Таблице 7, сводка процентных значений ответов на них представлена в Таблице 6 и в Диаграмме 2 и Диаграмме 3.

Таблица 9: Процентное значение ответов на открытые вопросы во всех подвыборках подвыборках

	Организация 1			Организация 2		
	Топ	Менед- жеры	Линей- ные	Топ	Менед- жеры	Линей- ные
Средний процент заполнения открытых вопросов	74,07	56,41	28,74	55,56	54,17	48,15
Процент игнорирования открытых вопросов	25,93	43,59	71,26	44,44	45,83	51,85

Диаграмма 2: Средний показатель ответов на открытые вопросы среди трех подвыборок в Организации 1 (в процентах от 100%)

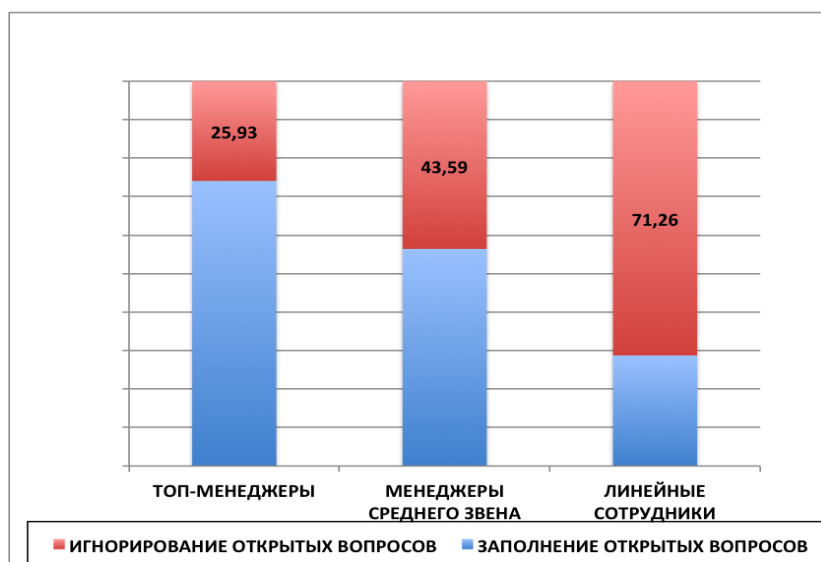
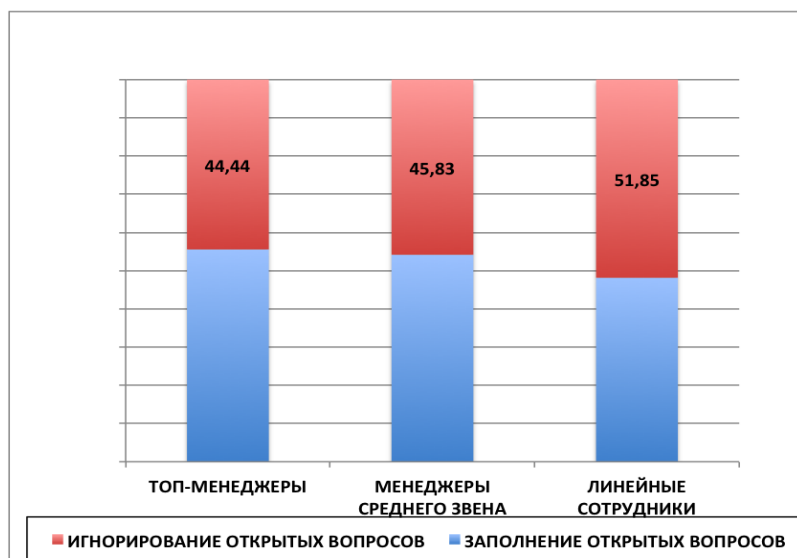


Диаграмма 3: Средний показатель ответов на открытые вопросы среди трех подвыборок в Организации 2 (в процентах от 100%)



4.4. Обсуждение результатов

Итак, перейдем к более детальному рассмотрению и интерпретации полученных данных. В данном разделе будет последовательно рассмотрены все этапы анализа количественных и качественных данных, а именно:

1. Социально-демографические показатели подвыборок;
2. Сравнение средних значений дельт;
3. Проверка на нормальность распределения данных;
4. Анализ различий среди трех подвыборок в двух организациях критерием Краскала-Уоллеса;
5. Анализ различий между двумя организациями критерием Манна-Уитни;
6. Анализ корреляционных связей критерием Спирмена;
7. Анализ открытых вопросов методами частотного анализа и контент-анализа.

Социально-демографические показатели подвыборок.

Демографические статистики выборки были представлены в Табл. 3. Как мы можем видеть, большая часть подвыборок была женского пола, что объясняется сферой бизнеса, к которому принадлежит Компания. Средний возраст всех подвыборок находится в промежутке между 35 и 45 годами, не являя собой никакой закономерности. Также учитывался общий опыт работы в данной компании, среднее значение среди подвыборок – от 1 до 6 лет, стандартное отклонение довольно большое – до 7,08 лет на уровне 1 Организации 1. Еще одной переменной, подвергшейся анализу, является наличие высшего образования, как общего показателя, который может оказывать влияние на процессы коммуникации респондента. Процент наличия высшего образования возрастает от уровня 3 к уровню 1.

Сравнение средних значений дельт. Далее был произведен подсчет результатов пула вопросов следующего типа:

А) «Сейчас я...»

Б) «Я бы хотел...».

Под “дельтой” подразумевает арифметическое вычитание ответа респондента на вопрос “Б” из ответа на вопрос “А”. Такой показатель является собой различия между ситуацией в настоящее время и идеальной ситуацией, показывая величину “разрыва” между этими показателями.

Средние результаты по подвыборкам в обеих организациях представляют интерес для детального анализа. Рассмотрим те переменные, по которым было обнаружено наибольшее значение дельты (как признак избытка или недостатка информации), а также наименьшее и наибольшее стандартное отклонение (как признак степени согласованности ответов внутри подвыборки). Стоит учитывать специфику респондентов в подвыборках, в частности специфику их рабочего процесса, который подразумевает различное количество необходимой информации.

Во всех шести подвыборках в обеих организациях был обнаружен значительный уровень дельты по переменной «Получение информации о том, насколько хорошо выполняет свою работу, справляется ли с задачами», который соответствует подаче обратной связи по проделанной работе. Недостаток такой информации характеризуется негативно по причине важной роли данного процесса в организационном и индивидуальном обучении. Что примечательно, наибольший показатель дельты по этой переменной продемонстрировал уровень топ-менеджмента в организации 2: -2:00. В то же время, средние показатели переменной «Получение информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется» находятся около 0, что соответствует оптимальному уровню информированности по данному вопросу. Соответственно, прояснение задач происходит, но не подача индивидуальной обратной связи по проделанной работе.

Вопрос о получении информации о зарплате, бонусах и вопрос о возможностях повышения показали различные средние значения в подвыборках внутри организаций, с значимым показателем среднего отклонения – 1,00 до 1,44, что можно интерпретировать как различную степень осведомленности среди сотрудников в подвыборках. Наибольшая нехватка информации о зарплате была обнаружена у уровня линейных сотрудников Организации 1.

Вопрос о «получении информации о возможностях развития (тренинги, обучение, командировки и др.)» показал наибольшую дельту среди представителей менеджеров среднего звена. Данный факт может быть объяснен промежуточным положением данных сотрудников в структуре компании и на карьерном пути. Такие возможности имеют для них наибольшее значение по причине важной роли дальнейшего карьерного роста.

Еще одним показателем, интересным для анализа является результат вопроса о получении информации об общих целях компании: нехватка информации демонстрируется в наибольшей степени у линейных сотрудников, в наименьшей – у топ-менеджеров. Такой результат показателен и может быть объяснен через призму рабочего функционала сотрудника, той информации о макро-процессах, которая становится для него доступна. Линейные сотрудники также заинтересованы в такой информации, проявляют интерес к ним, несмотря на отсутствие такой необходимости для выполнения непосредственных обязанностей.

Что касается способов, посредством которых сотрудники получают информацию и предпочитали бы ее получать, то результаты пула вопросов на эту тему также довольно интересны. Линейные сотрудники испытывают нехватку личной коммуникации с руководителем (-,76 и -,58 в Организации 1 и 2 соответственно), тогда как у менеджеров среднего звена и топ-менеджеров данная проблема не проявляется (,00 у первого уровня сотрудников в обеих организациях и -,63 и -,08 у менеджеров среднего звена). Данный факт может

быть полезен при последующем развитии коммуникации на различных уровнях менеджмента.

В целом, результаты данного пула вопросов оказались разрозненными, но чрезвычайно информативными для анализа потоков информации в Компании. Во многом именно на основе этих данных будут даваться рекомендации Компании. Можно сделать заключение, что гипотеза о наличии различий в проявления патологических (дисфункциональных) отношений на разных уровнях менеджмента отчасти подтвердилась.

Проверка на нормальность распределения данных. Результаты теста Колмогорова-Смирнова показали преимущественную ненормальность распределения данных. Такой результат был предсказуем по причине небольшого размера выборки, а также специфики исследования, которое представляет собой в некотором роде анализ конкретного случая. Дальнейшие статистические процедуры были проделаны с учетом ненормальности распределения данных и продиктовали выбор непараметрических инструментов, обладающих меньшей мощностью.

Анализ различий среди трех подвыборок в двух организациях критерием Краскала-Уоллеса. Одним из таких инструментов стал критерий Краскала-Уоллеса, предназначенный для анализа трех подвыборок внутри каждой организации с целью сравнения медиан на предмет значимых различий.

В Табл. 5 и Табл. 6 представлена полная сводка значимых различий ($Asymp.sig < ,05$) по критерию Краскала-Уоллеса. Переменные удовлетворенности коммуникацией с топ-менеджерами, а также количества получаемой от них информации, показали наиболее значимые различия в обеих компаниях (Асимптотическая значимость различий равна ,037 и ,017 в Организации 1 и ,0001 и ,003 в Организации 2 соответственно). Линейные сотрудники проявляют неудовлетворенность данными аспектами в большей степени, чем менеджеры среднего звена. Вопрос о целесообразности более

частой и более интенсивной коммуникации между топ-менеджерами и линейными сотрудниками не решен, но факт неудовлетворенности последних нельзя оставить без внимания.

Кроме этого, результаты сравнения ответов по переменной «Запрет на обсуждение определенных тем – характерная черта нашей компании» показал значимые различия между подвыборками в Организации 2 (Асимптотическая значимость = ,035). Наибольшее различие между показателями линейных сотрудников и менеджеров среднего звена, с тенденцией к более низким оценкам среди последних. Такой факт может быть объяснен стремлением менеджеров скрыть данную проблему, что является одним из проявлений защитных практик в понимании К. Арджириса.

Анализ различий между двумя организациями критерием Манна-Уитни. Данный статистический метод показал наличие нескольких переменных, характеризующихся значимыми различиями:

1. Сейчас я получаю ___ информации о зарплате и бонусах;
2. Сейчас я получаю ___ информации через письменные сообщения;
3. Сейчас я направляю ___ информации о том, насколько хорошо выполняется работа, справляюсь ли с задачами;
4. Удовлетворенность коммуникацией с коллегами;
5. Удовлетворенность коммуникацией с менеджерами среднего звена;
6. Сейчас я получаю ___ информации от не руководящего персонала.

Все вышеперечисленные переменные различаются между двумя организациями значимо (асимп. значимость < ,05). Сравнение средних более показательно на Диаграмме 1: все средние значения по переменным выше в Организации 2, которая характеризуется администрацией Компании, как главная, “флагманская”, в отличие от Организации 1, показывающей худшие результаты по ряду HR-показателей и экономическим показателям. Есть

основания предположить, что есть связь между качеством коммуникационной системы и общим успехом организации.

Анализ корреляционных связей критерием Спирмена. Анализ взаимосвязей между переменными критерием Спирмена (по причине ненормального распределения большинства данных) показал большое количество значимых корреляций. В данной работе мы будем рассматривать только часть показателей, отвергнув корреляции схожих переменных (например, опыт и возраст). Для удобства результаты корреляций представлены в виде корреляционных плеяд (коррелограмм), вынесенных в Приложение Д.

Приложение Д: Все указанные нами в анкете проявления патологических (дисфункциональных) отношений показали значимую корреляцию между собой ($0,3 < r < 0,7$). Данный факт вполне согласуется с теоретическими предпосылками исследования – негативные последствия защитных практик в организации разнообразны.

На корреляционной плеяде отображены взаимосвязи между несколькими переменными, но для начала отметим, что переменная количества получаемой информации на собраниях имеет большое количество связей с другими переменными:

- a) Повторение одних и тех же проблем ($r=-0,32$);
- b) Нехватка информации ($r=-0,304$);
- c) Подача неоднозначных сообщений ($r=-0,362$);
- d) Непоследовательность действий ($r=-0,335$).

Такие корреляционные связи сложно интерпретировать однозначно, но одно из предположений связано с тем, что во многом индивидуальный, монотонный характер работы линейных сотрудников (отчасти и менеджеров среднего звена), приводит к особой роли собраний в данных организациях, как одним из немногих возможностей обменяться информацией о работе и завести

личные отношения. В таком случае, вполне объясняется такая взаимосвязь рабочих собраний и проявлений патологических коммуникаций.

Кроме этого, переменная «мне ставят реалистичные цели» также показали несколько значимых взаимосвязей, интересных для анализа:

- a) Лишняя информация, пустые разговоры ($r=-0,347$);
- b) Агрессия между людьми ($r=-0,309$);
- c) Слепое следование неверным целям ($r=-0,486$);
- d) Противоречивые, двойственные комментарии, фразы ($r=-0,321$).

Одна из особенностей торговых сетей – высокая степень автоматизированности, оптимизации работы сотрудников. С целью повышения эффективности работы в данной сфере внедряются сложные системы компенсаций, бонусов, а также премий, связанных напрямую с продажами. Как будет видно из анализа качественных данных, одна из самых частотных тем, затрагиваемых респондентами в открытых вопросах – тема снижения планов и повышения заработной платы. Такая характеристика объясняет отрицательные корреляционные связи с проявлениями патологических (дисфункциональных) коммуникаций: чем более реалистичные цели ставятся перед сотрудниками, тем меньше они воспринимают негативные аспекты коммуникаций, либо меньше придают субъективного значения, либо такая характеристика коммуникации в организации, как реалистичность целей может быть предиктором отсутствия патологических проявлений.

Частная корреляция между переменными «Повторение одних и тех же ошибок» и «противоречивые, двойственные комментарии» является фактом, который необходимо рассматривать в аспекте знаний об организационном обучении с одинарной и двойной петлей К. Арджириса и Д. Шона и теории Г. Бейтсона. Согласно ученым, неясные, двойственные, алогичные коммуникации приводят к защитным практикам в организационном контексте и общим нарушениям личности, дезадаптации и фрустрации - в индивидуальном. Соответственно, данная корреляция предварительно позволяет нам утверждать, что методика, используемая в нашем исследовании, позволяет получить

данные не только по организационным коммуникациям, но и по организационному научению.

Наше исследование характеризуется фокусом на различиях коммуникаций на трех уровнях менеджмента в организации. В связи с этим дальнейшее рассмотрение полученных корреляционных взаимосвязей будет производиться через эту призму, а также рассматривая различные группы сотрудников (подчиненные, коллеги, начальство). Количество взаимосвязей и их сила с переменными «удовлетворенность коммуникацией с топ-менеджерами», «удовлетворенность коммуникацией с менеджерами среднего звена», «удовлетворенность коммуникацией с подчиненными», а также «удовлетворенность коммуникацией с коллегами» различается.

«Удовлетворенность коммуникацией с топ-менеджерами» - наиболее взаимосвязанная с другими переменными характеристика (13 переменных, включая все проявления патологических организационных коммуникаций). Стоит сразу уточнить, что удовлетворенность коммуникациями имеет сильную положительную взаимосвязь с доверием данной группе ($p=0,701$). Коэффициенты корреляции различаются по силе довольно сильно:

- $r = -0,171$ для взаимосвязи удовлетворенности коммуникациями с топ-менеджерами и скрывание важной рабочей информации;

- $r = -0,609$ для взаимосвязи удовлетворенности коммуникациями с топ-менеджерами и подачей неоднозначных сигналов;

- $r = -0,598$ для взаимосвязи удовлетворенности коммуникациями с топ-менеджерами и повторение одних и тех же проблем;

Для нас наиболее интересен факт такой сильной и многосторонней взаимосвязи удовлетворенности коммуникациями с подвыборкой топ-менеджеров и проявлений патологий в коммуникации. Данный факт можно интерпретировать как свидетельство в сторону предположения о том, что именно коммуникация с топ-менеджментов имеет наибольшее влияние в структуру коммуникаций в компании и удовлетворенность ими в целом.

Примечательно, что переменные «Удовлетворенность коммуникациями с менеджерами среднего звена» и «Доверие к информации от менеджеров среднего звена» не показали значимой корреляции, в отличие от соответствующих вопросов про топ-менеджеров. Значимых взаимосвязей удовлетворенности коммуникацией с менеджерами среднего звена с проявлениями патологических коммуникаций оказалось пять. Все они по смысловому содержанию относятся к непосредственным обязанностям менеджеров среднего звена: координации работы линейных сотрудников, их оптимизация.

Переменная «Удовлетворенность коммуникацией с подчиненными» имеет семь значимых корреляций с патологическими коммуникациями в коридоре от -0,5 (непоследовательность действий и избегание проблем) до -0,751 (повторение одних и тех же проблем). Наиболее сильная корреляция между удовлетворенностью подчиненными и повторением одних и тех же ошибок связана со спецификой взаимоотношений между подчиненным и руководителем и задачей последнего не допускать ошибок в работе.

Отметим, что такое большое количество связей и их сила может быть объяснена большой ролью отношений руководитель-подчиненный, спецификой проницаемости уровней менеджмента в данной компании, а также небольшой выборкой, которой был представлен данный вопрос (линейные сотрудники не имели данный вопрос в анкете). Имеет интерес для исследования корреляция между переменной «Удовлетворенность коммуникацией с моим начальником» и «Запрет на обсуждение определенных тем – характерная черта коммуникаций в Компании» значимая, положительная $r = 0.32$. Запрет на обсуждение определенной темы – классический пример защитной практики, «двойной связки» и в этом свете такая взаимосвязь данного феномена с удовлетворенностью коммуникациями представляет интерес с точки зрения динамики данных процессов.

Анализ открытых вопросов методами частотного анализа и контент-анализа. Всего в опроснике, предъявляемом респондентам, было 3 открытых блока:

1. Положительные черты коммуникации в Компании (3 вопроса);
2. Отрицательные черты коммуникации в Компании (3 вопроса);
3. Рекомендации для развития коммуникаций в Компании (3 вопроса).

Итого: 9 открытых вопросов без варианта ответа.

Ответы, реплики, комментарии на все три блока открытых вопросов были подвергнуты контент-анализу, а также было подсчитано среднее процентное значение наличия и отсутствия ответов на открытые вопросы в каждой подвыборке. Заполнение открытых вопросов респондентами мы интерпретируем как способность и желание рефлексировать на тему коммуникаций, а также предположительного наличия или отсутствия защитных практик, сопротивления исследованию.

Выводы

Итак, основной целью данного исследования являлось описание и сравнение организационных коммуникаций на трех уровнях менеджмента Компании в двух контрастных филиалах, в частности патологических (дисфункциональных) организационных коммуникаций с последующим определением их специфики и характеристик. Можно с уверенностью сказать, что данная цель была достигнута: был проведен анализ полученных в ходе исследования данных и многосторонний статистических и смысловой анализ. Были обнаружены значимые различия в коммуникациях в двух организациях, а также различия в подвыборках (управленческие уровни).

В качестве основной гипотезы нашего исследования выступало предположение о том, что проявления патологических организационных коммуникаций будут значимо различаться на различных уровнях управления в одной Организации. С помощью теста Краскала-Уоллеса она была проверена. Однозначного ответа о подтверждении или опровержении основной гипотезы дать на данном этапе исследования не представляется возможным по причине неоднозначности полученных данных и сложности их интерпретации и операционализации самого понятия «патологическая организационная коммуникация».

Также был выдвинут ряд частных гипотез.

H1. Организационные коммуникации различаются на различных уровнях управления – подтверждена.

H2. Различия в представлениях о характеристиках коммуникаций в организации на разных уровнях управления – подтверждена.

H3: Количество рекомендаций в подвыборках будет различаться, а именно: чем выше уровень сотрудника, тем больше рекомендаций - подтверждена.

Н4: Количество ответов на открытые вопросы будет различаться в подвыборках, а именно: чем выше уровень сотрудника, тем больше ответов - подтверждена.

Н5: Значимые различия в представлениях о проблемах в коммуникации среди различных подвыборок – подтверждена частично.

Н6: Показатели проблем в коммуникациях в подвыборке менеджеров среднего звена будет ниже, чем у двух других подвыборок - опровергнута.

Н7: Организационные коммуникации на разных уровнях управления характеризуются различным уровнем удовлетворенности – подтверждена частично, различия были обнаружены, но не значимые. В целом, данный показатель имеет низкие показатели стандартного отклонения внутри выборки Компании, есть тенденция к схожим оценкам по показателю «удовлетворенность коммуникациями» вне зависимости от управленческого уровня.

Н8: Существует связь между уровнем удовлетворенности коммуникациями и экономической успешностью гипермаркета, а именно: в более экономически успешном гипермаркете уровень удовлетворенности будет выше – подтверждена частично. Средний показатель удовлетворенности коммуникациями в Организации 1 = 3,8; Организации 2 = 4,33; т.е. уровень удовлетворенности коммуникациями в более экономически успешном предприятии выше, но говорить о связи этих факторов затруднительно.

Кроме проверки гипотез, выдвинутых до начала исследования, была обозначена задача всестороннего исследования коммуникаций в Компании, таких ее аспектов, как удовлетворенность, доверие информации, получение и направление потоков информации, а также проявлений патологических организационных коммуникаций. Данная практическая задача была достигнута.

Заключение

Подводя итоги проделанной работы, хотелось бы выделить два основных направления: работа с теоретическими источниками и проведение эмпирического исследования. С одной стороны, был проделан значительный анализ литературы по организационным коммуникациям, проблемам в коммуникациях, а также был определен теоретический фундамент исследования, а именно – теория организационного научения К. Арджириса и Д. Шона. Нам представляется наиболее продуктивным именно такой контекст работы с организационными коммуникациями и патологическими организационными коммуникациями в частности.

В целом, проведенное исследование дает хорошую почву как для рекомендаций Компании, так и для дальнейших исследований по теоретическим работам. Был сконструирован, апробирован и адаптирован под запрос Компании, инструмент исследования коммуникаций в Компании – «Аудит организационных коммуникаций». В ходе корреляционного анализа и сравнения средних были получены интересные данные, которые в дальнейшем могут быть полезны для Компаний, также и для ученых, занимающимся сходной проблематикой.

Что касается практического значения полученных результатов, то, как уже отмечалось ранее, данное исследование дало ряд новых фактов о патологических (дисфункциональных) организационных коммуникациях, что, в свою очередь, в будущем может быть чрезвычайно полезным знанием для предотвращения сбоев коммуникаций, развития системы коммуникаций в Компании. Еще одной особенностью данной работы был ее фокус на том, каким образом изменяется коммуникация между уровнями, в чем специфика коммуникации (проявлений патологии в том числе) в зависимости от управленческого уровня. Как и в любой другой работе, в данном исследовании есть ряд ограничений и недостатков, при ликвидации которых можно улучшить качество данных и получить возможность делать более широкие выводы.

Одно из таких ограничений – это объем выборки и эквивалентность подвыборок. В нашем исследовании выборка оказалась меньше, чем было рассчитано, особенно что касается уровня топ-менеджеров (их непропорционально меньше). Второе ограничение – сфера занятий Компании. Стоит отметить, что торговые сети – это очень специфический и особенный вид бизнеса, в котором есть свои особенности распространения информации сверху вниз по иерархии управления. Есть основания считать, что такая специфика может ограничивать нас в экстраполяции полученных данных на другие сферы занятости. Еще одно ограничение – это способность исследовать организационное научение и коммуникационные системы такой схемой исследования. Результаты лонгитюдного исследования, которое позволило бы увидеть динамику коммуникаций (в том числе динамику проявлений патологических организационных коммуникаций), были бы чрезвычайно полезны в данном случае.

Несмотря на ряд ограничений и путей доработки схемы исследования, данная работа безусловно привносит новые факты в данную сферу знаний и приближает нас к пониманию нового, до сих пор не разработанного феномена патологических организационных коммуникаций.

Список литературы

- Арджирис К. Организационное научение //М.: ИНФРА-М. – 2004. – Т. 563.
- Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Особенности изменения индивидуальных решений в ходе групповой дискуссии в виртуальных группах // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2012. № 1. С. 106-114.
- Базаров Т. Ю., Штроо В. А., Климов А. А. Организация сквозь призму индивидуальности // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 4. С. 68-70.
- Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учеб. пособие //М.: ИПК Госслужбы. – 1996.
- Бейтсон Г. Экология разума //М.: Смисл. – 2000. – Т. 480.
- Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации: Теория и практика в эпоху информации. Спб., 2000.
- Брейем Б. Д. Создание самообучающейся организации //СПб: Издательский Дом «Нева». – 2003.
- Основы теории коммуникации: Учебник /Под ред. проф. О-75 М.А. Василика. — М.: Гардарики, 2003. — 615 с.
- Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Психология межличностных коммуникаций //СПб.: Речь. – 2000. – Т. 300.
- Герчикова И. Н. Менеджмент. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 501 с.
- Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – Litres, 2015.
- Ефремова Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка: в трёх томах: около 160 000 слов. – Астрель, 2006.
- Карвасарский Б. Д. Клиническая психология. – Издательский дом "Питер", 2011.
- Кордон С.И. Организационная патология. – 1997.
- Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. – Directmedia, 2013.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994., стр. 166
- Милнер Б. З. Теория организации //М.: ИНФРА-М. – 1998.

- Пригожин А. И. Методы развития организаций. – 2003.
- Романова М. М. Корпоративный университет-эффективный инструмент развития персонала в организации //Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – Т. 7. – №. 2.
- Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Доп. издание. – 2009.
- Сенге П. Танец перемен. – Olympus Business, 2003.
- Сидорская И. В. Коммуникация в организациях: Учебное пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02" Информационная и коммуникационная". – 2002.
- Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента //М.: Контроллинг. – 1991. – Т. 73.
- Тухватулина Л. Р. Принципы классификации моделей коммуникации //Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2006. – №. 7.
- Файоль А. Общее и промышленное управление //М.: Контроллинг. – 1992. – Т. 111.
- Чистякова К. А., Овчинников С. А. История научного менеджмента в США: Хоторнские эксперименты //Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2012. – №. 10.
- Штроо В. А. Индивидуально-психологические предпосылки патологических организационных коммуникаций // В кн.: Психология индивидуальности. Материалы II Всероссийской научной конференции, Москва, 12-14 ноября 2008 года / Отв. ред.: А. К. Болотова. М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008. С. 410-412.
- Штроо В.А. Организационные коммуникации в норме и патологии // Психологические проблемы современного бизнеса / Отв. ред.: В. А. Штроо, Н. Л. Иванова, Н. В. Антонова. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. С. 216-226.

Allen M. W., Gotcher J. M., Seibert J. H. A decade of organizational communication research: Journal articles 1980–1991 //Communication yearbook. – 1993. – T. 16. – C. 252-330.

Argote L. Organization Learning: A Theoretical Framework //Organizational Learning. – Springer US, 2013. – C. 31-56.

Argyris C. Behind the front page. – San Francisco : Jossey-Bass, 1974.

Argyris C. Double-loop learning, teaching, and research //Academy of Management Learning & Education. – 2002. – T. 1. – №. 2. – C. 206-218.

Argyris C. Reasoning, learning, and action: Individual and organizational. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1982. – C. 85-101.

Argyris C. Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. – OUP Oxford, 2004.

Argyris C., Schön D. A. Organizational learning. 2. Theory, method, and practice. – Addison-Wesley, 1996.

Argyris C., Schön D. A. Participatory Action Research and Action Science Compared:" A Commentary" //The American Behavioral Scientist. – 1989. – T. 32. – №. 5. – C. 612.

Argyris C., Schon D. A. Theory in practice: Increasing professional effectiveness. – Jossey-Bass, 1974.

Barnard C. I. The functions of the executive //Cambridge, Mass. – 1938.

Bateson G. A theory of play and fantasy //Psychiatric research reports. – 1955.

Bateson G. et al. The double bind //Behavioral Science. – 1956. – T. 1. – №. 4. – C. 251-254.

Bateson G. et al. Toward a theory of schizophrenia //Behavioral science. – 1956. – T. 1. – №. 4. – C. 251-264.

Bateson G. Mind and nature: A necessary unity. – New York : Dutton, 1979. – C. 238.

Bell R. L., Bodie N. D. Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm //Journal of Leadership, Accountability and Ethics. – 2012. – T. 9. – №. 2. – C. 94-108.

- Bell R. L., Martin J. S. The relevance of scientific management and equity theory in everyday managerial communication situations //Journal of Management Policy and Practice. – 2012. – T. 13. – №. 3.
- Chreim S. Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective //Human relations. – 2002. – T. 55. – №. 9. – C. 1117-1137.
- Clampitt P. G., Williams M. L. Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty //Communication Research Reports. – 2005. – T. 22. – №. 4. – C. 315-324.
- Dance, Larson C. E. The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach. – 1976.
- Downs C. W., Hazen M. D. A factor analytic study of communication satisfaction //Journal of business communication. – 1977. – T. 14. – №. 3. – C. 63-73.
- Gabriel Y. Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organization - London, 2012.
- Garvin D. A. Building a learning organization //Org Dev & Trng, 6E (Iae). – 1985. – T. 274.
- Gibney P. et al. The double bind theory: Still crazy-making after all these years //Psychotherapy in Australia. – 2006. – T. 12. – №. 3. – C. 48.
- Goldhaber G. M., Rogers D. P. Auditing organizational communication systems: the ICA communication audit. – Kendall/Hunt Pub. Co., 1979.
- Hargie O., Tourish D. Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice. – Routledge, 2009.
- Huber G. Organization learning: An examination of contributing processes //Workingpaper, University of Texas, Austin. – 1989.
- Kalou Z., Sadler-Smith E. Using Ethnography of Communication in Organizational Research //Organizational Research Methods. – 2015. – T. 18. – №. 4. – C. 629-655.
- Katz D., Kahn R. L. The social psychology of organizations. – 1978.
- Kernberg O. F. Le divan à la mer: la psychanalyse des organisations //Revue française de psychanalyse. – 2006. – T. 70. – №. 4. – C. 919-932.

Kets de Vries M. F. R., Miller D. Neurotic style and organizational pathology //Strategic management journal. – 1984. – T. 5. – №. 1. – C. 35-55.

Kuhn T. Negotiating the micro-macro divide through leadership from organizational communication for theorizing organization //Management Communication Quarterly. – 2012. – T. 26. – №. 4. – C. 543-584.

Lasswell H. The Uses of Content Analysis Data in Studying Social Change // Science and Culture. 1967. Vol. 33. No 4.

Leavitt H. J., Mueller R. A. H. Some effects of feedback on communication //Human relations. – 1951.

Likert R. The human organization: its management and values. – 1967.

Narver J. C., Slater S. F., Tietje B. Creating a market orientation //Journal of market-focused management. – 1998. – T. 2. – №. 3. – C. 241-255.

Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. – Oxford university press, 1995.

Pugh D. S. Modern organization theory: A psychological and sociological study //Psychological Bulletin. – 1966. – T. 66. – №. 4.

Riesman D., Glazer N., Denney R. The Lonely Crowd. – 1953.

Roberts K. H., O'Reilly C. A. Measuring organizational communication //Journal of applied psychology. – 1974. – T. 59. – №. 3. – C. 321.

Robson P. J. A., Tourish D. Managing internal communication: an organizational case study //Corporate Communications: An International Journal. – 2005. – T. 10. – №. 3. – C. 213-222.

Ruesch J., Bateson G. Communication: The social matrix of psychiatry. – Transaction Publishers, 2006.

Shannon C., Weaver W. A Mathematical Theory of Communication //The Bell System Technical Journal. – 1948. – T. 27. pp. 379-423.

Sinickas A. D. How to measure your communication programs. – 1997.

Tourish N. The dynamics of upward communication in organisations. – 2007.

Watzlawick, Paul., Janet Beavin Bavelas., and Don D. Jackson. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: Norton, 1967.

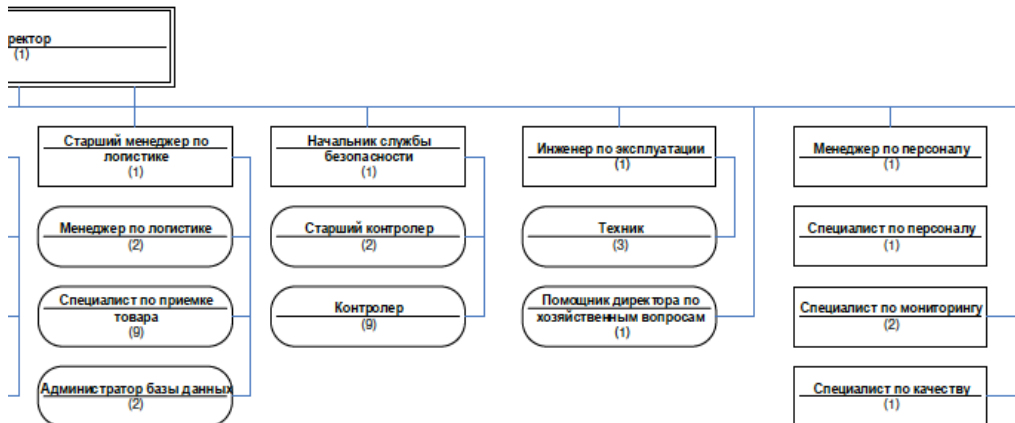
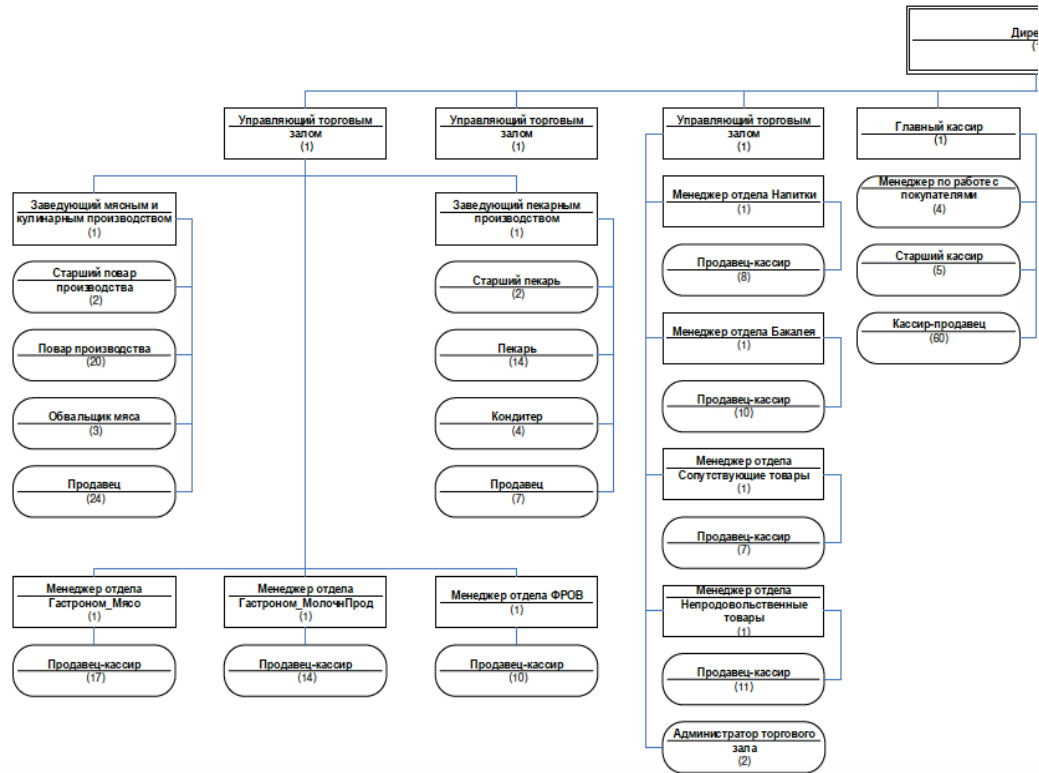
Weick K. E. *The social psychology of organizing*. – 1969. – №. 04; HM131, W3.

Weick K. E., Westley F. *Organizational learning: Affirming an oxymoron* //Sage: London. – 1996. – C. 440-458.

Zorn T. E., Flanagan A. J., Shoham M. D. *Institutional and noninstitutional influences on information and communication technology adoption and use among nonprofit organizations* //Human Communication Research. – 2011. – T. 37. – №. 1. – C. 1-33.

Приложение А

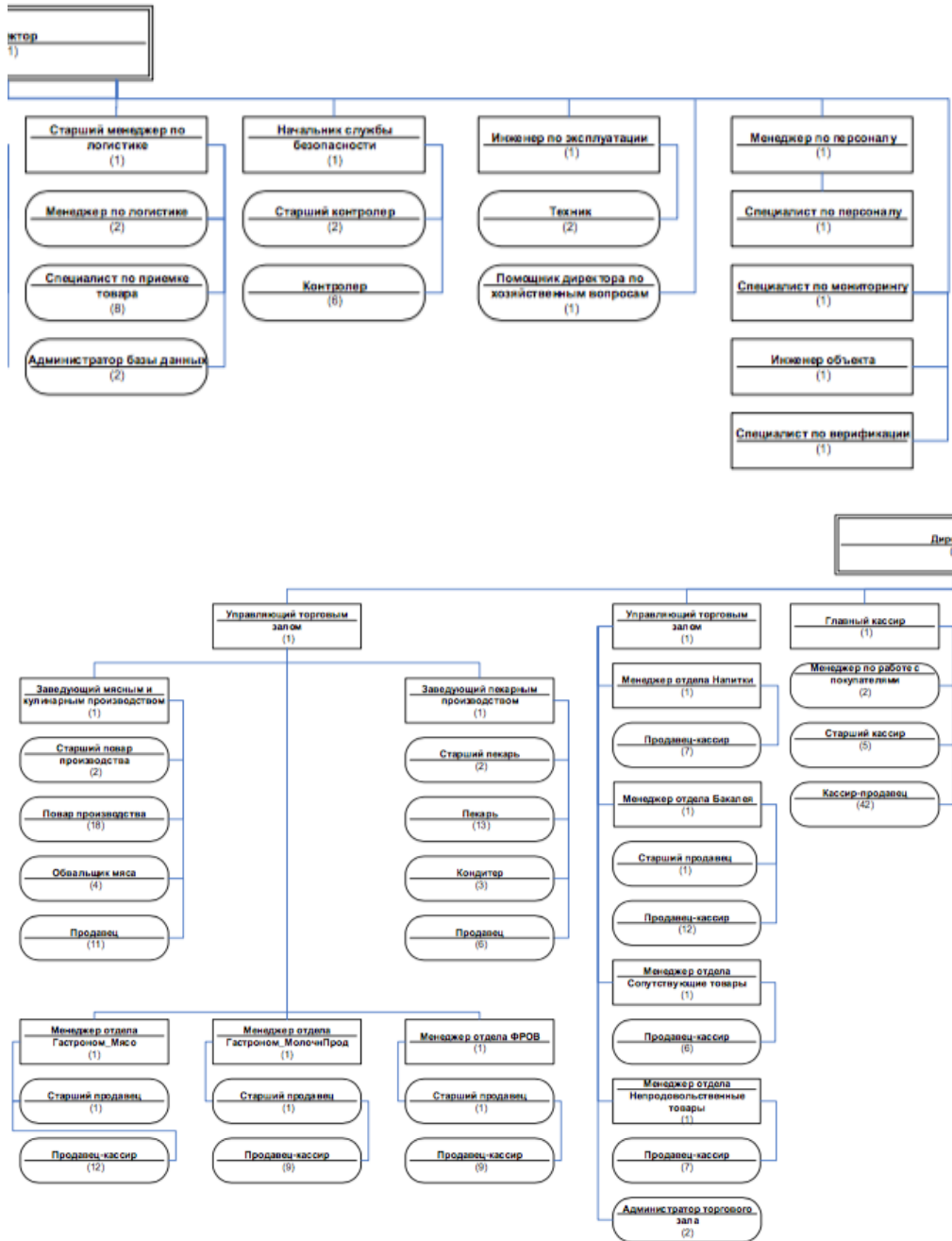
Организационная структура Гипермаркета 1



Итого по штатному расписанию: 273 человека.

Приложение Б

Организационная структура Гипермаркета 2



Итого по штатному расписанию: 219 человек.

Приложение В

Процедура адаптации методики методом когнитивного интервью

Был проведен анализ русскоязычной и адаптированной версии опросника Communication Audit Survey методом когнитивного интервью. Ставится цель исследовать вопрос, понимают ли респонденты предложенные в опроснике ценности так, как это предполагается автором.

Данная версия опросника основана на **ICA Audit Survey**, который состоит из 122 вопросов, посвященных 8 различным темам:

1. Количество информации, получаемой по разным темам и количество необходимой информации
2. Количество информации, отправляемой по разным темам и количество необходимой информации
3. Количество получаемой информации и количество желаемой информации
4. Количество информации, получаемой из разных источников и количество необходимой информации
5. Количество информации, получаемой посредством различных каналов и количество необходимой информации
6. Своевременность получаемой информации
7. Рабочие отношения
8. Удовлетворенность организационными успехами.

Большая часть (первые 5 блоков) используют 2 шкалы Лайкера (5 пунктов): реальная сложившаяся ситуация и идеальная ситуация. Остальные блоки используют шкалы Лайкерта (от 1 до 5) или открытые вопросы, целью которых является сбор информации о представлениях респондента о коммуникациях в Компании (скорость, доверие и удовлетворенность коммуникациями).

Адаптированная русскоязычная версия опросника представляет собой несколько сокращенную и видоизмененную версию ICA Audit Survey. Адаптация производилась с целью большей релевантности опросника целям исследования, упрощения формулировок (из-за специфики ожидаемой выборки исследования), а также сокращения времени прохождения опросника каждым респондентом.

Итоговая версия опросника состоит из 10 блоков, включая социально-демографический блок. Основная цель опросника: аудит коммуникационной системы Компании с фокусом на различиях в восприятии различных менеджеральных уровней.

Цель: валидизация опросника методом когнитивного интервью. Для достижения вышеуказанной цели поставлены следующие **задачи:**

- a) Выявить неоднозначные, сложные или “проблемные” вопросы, пункты опросника для последующего переформулирования данных пунктов;
- b) Убедиться в однозначности восприятия одних и тех же пунктов различными респондентами для последующей унификации пунктов;
- c) Собрать первичную информацию о том, как работают формулировки открытых вопросов;
- d) Узнать время заполнения опросника различными людьми, а также убедиться в низкой степени неуверенности в ответах.

Выборка: 10 человек: 7 мужчин и 3 женщины. Средний возраст: 24 года.

Были использованы следующие специальные когнитивные техники:

- «размышление вслух»;
- перефразирование;

- оценка степени уверенности респондента в своем ответе;
- более глубокие вопросы на исследование понимания.

Анализ результатов позволил выявить проблемы понимания формулировок, что обусловлено как нюансами перевода, так и культурным контекстом в последствии пункты, вызвавшие затруднения, были отредактированы. Впоследствии полученные результаты качественного анализа возможно использовать для лучшего понимания количественных данных.

Результаты

В ситуации, когда 50 % (и более) выборки выражали сомнение в понимании или несогласие с формулировкой, принималось решение о неприемлемости формулировки. Результаты корректировок части таких вопросов изложены в таблице №1.

Таблица №1: Изменение формулировок вопросов от первоначальной версии до итоговой версии

Версия 1	Версия 2	Итоговая версия
Блок 3: Что Вы думаете о количестве информации связанной с Вашей работой, которую Вы получаете в Компании?	Блок 3: Темы информации, которую Вы получаете от других	Блок 3: О чем я получаю информацию от других
Что требуется от меня на моей работе	Каковы мои задачи на работе, что требуется	Каковы мои задачи на работе, что требуется
Как моя работа	Как моя работа	Как моя работа

соотносится с Компанией	соотносится с общим успехом Компании	соотносится с общим успехом Компании, каков мой вклад в него
Блок 4: Что Вы думаете о количестве информации, связанной с Вашей работой, которую Вы получаете в Компании?	Блок 4: Источники информации из которой Вы получаете информацию?	Блок 4: От кого я получаю информацию
Менеджеры низшего звена	Линейные менеджеры	Менеджеры начального звена (начальник отдела, старший продавец)
Блок 5: Как много информации Вы получаете через эти каналы?	Блок 5: Каналы информации через которые Вы получаете информацию	Блок 5: Через какие каналы я получаю информацию
Личный контакт с начальством	Личный контакт с вышестоящим менеджером	-
Блок 6: Что Вы думаете о количестве информации, связанной с Вашей работой, которую Вы посылаете другим людям Компании?	Блок 6: Информация, которую Вы посылаете другим людям	Блок 6: О чем я посылаю информацию другим людям в Компании
Отчеты о моих успехах и достижениях	Отчеты о моих успехах и достижениях	Информацию о моих успехах и достижениях

Выражение моего мнения об эффективности моего непосредственного начальника	Выражение моего мнения об эффективности моего непосредственного начальника	Мнение об эффективности моего начальника
Блок 7: Что Вы думаете о том, как информация, которую Вы посылаете другим людям в Компании, принимается к сведению?	Блок 7: Что Вы думаете о том, как информация, которую Вы посылаете другим людям в Компании, принимается к сведению?	Блок 7: Реакция на посылаемую мной информацию
Блок 8: Как быстро Вы получаете информацию, связанную с работой из различных ресурсов?	Блок 8: Скорость, с которой Вы получаете информацию из различных источников	Блок 8: Скорость, с которой я получаю информацию из различных источников
Люди из других отделов Компании, которые (не) связаны по работе с Вашим отделом	Люди из других отделов Компании, которые (не) связаны по работе с Вашим отделом	-
Блок 9: Рабочие отношения	Блок 9: Рабочие отношения	Блок 9: Доверие к коллегам
Для каждой из двух зон выберите число, наиболее точно отражающее количество действий, которые предпринимаются на основании Ваших замечаний сейчас, а	Для каждой из двух зон выберите число, наиболее точно отражающее количество действий, которые предпринимаются на основании Ваших замечаний сейчас, а	В первой колонке обведите цифру, наиболее точно отражающую количество действий, которые предпринимаются в Компании после

также то, как это должно быть в идеале. Вопросы касаются различных групп Компании.	также то,каким образом Вы видите эту ситуацию в идеале. Вопросы касаются различных групп Компании.	Ваших замечаний. Во второй колонке укажите то, как это должно быть в идеале. Вопросы касаются различных групп Компании.
--	--	---

Кроме вышеуказанных корректив были внесены следующие:

1. убран вопрос о стаже на данной должности в данной компании;
2. более дифференцирован вопрос о возрасте, образовании и стаже;
3. изменены заглавия блоков и инструкции по причине их массивности и сложности;
4. продублированы инструкции по причине сложности восприятия вопросов.

Как было указано выше, при валидации данной методики использовался метод оценки степени уверенности респондента в своем ответе. Средняя оценка степени уверенности в ответе изменилась с 4,1 в первой версии опросника до 4,6 в итоговой версии.

Среднее время прохождения опросника снизилось, что связано с сокращением некоторых пунктов и блоков опросника:

- а) Первая версия: ~70 минут.
- б) Итоговая версия: ~ 39 минут.

Выводы

В результате проведенного качественного анализа опросника были выявлены те его вопросы и блоки, которые вызывали проблемы с их пониманием у респондентов. Такие пункты были сокращены и отчасти удалены с целью избежания влияния формулировок на оценку.

Кроме этого, была выявлена сложность, связанная со сложностью и громоздкостью инструкции к опроснику.

Полученные результаты говорят о ценности применения данного метода для анализа опросного методического инструментария. В перспективе полученные данные и сам метод могут быть полезны не только для анализа проблемных моментов в результатах, но и для описания получаемых статистических данных.

Приложение Г

«Аудит организационных коммуникаций»

Данный опросник был создан для того, чтобы познакомиться с Вашим мнением об эффективности коммуникаций в компании «Карусель». Мы хотели бы узнать Ваше мнение о том, как сотрудники Вашей организации взаимодействуют друг с другом в процессе работы. Цель исследования заключается в том, чтобы дать рекомендации администрации по улучшению условий работы и жизни сотрудников. Успех этого исследования зависит от того, насколько точными и честными будут ответы его участников на задаваемые вопросы.

Опрос абсолютно анонимный, не нужно указывать Ваше имя в анкете.

В большинстве вопросов мы просим Вас выбрать ту цифру, которая лучше всего отражает ваше мнение по поводу конкретного вопроса. Пожалуйста, ответьте на все вопросы анкеты. Кроме этого, в начале опросника есть один открытый вопрос и два – в конце опросника. Пожалуйста, ответьте на них максимально искренне и точно, это очень важно.

Напоминаем, все данные будут использоваться только в исследовательских целях и в обобщенном виде. Спасибо за готовность поучаствовать!

Данный опрос анонимный, пожалуйста, не подписывайтесь на бланке. Однако, данные этого блока необходимы для более полного анализа полученных данных. Пожалуйста, обведите кружком выбранный пункт .

Ваш пол:

1. Мужчина
2. Женщина

Ваш возраст: _____

Уровень Вашего образования:

1. Среднее общее
2. Среднее профессиональное
3. Неполное высшее
4. Высшее
5. Другое: _____

Вы работаете:

1. Постоянно на полный рабочий день
2. Постоянно с частичной занятостью
3. Временно на полный рабочий день
4. Временно с частичной занятостью
5. Совмещающая несколько мест работы

Ваш стаж работы в этой должности в «Карусель»: _____

К какой профессиональной группе Вы относитесь: *(например, продавец, повар, администратор торгового зала, контроллер, техник, кондитер)*

Проходили ли Вы обучающие программы по развитию навыков общения?

1. Никогда не участвовал
2. Один семинар/курс
3. Несколько семинаров/курсов (до 3)
4. Много различных программ (больше 3)

Сильные и слабые стороны коммуникации в Компании

Напишите, пожалуйста, **три главные положительные черты** того, как сотрудники Вашей Компании взаимодействуют друг с другом:

1. _____

2. _____

3. _____

Напишите, пожалуйста, **три главные отрицательные черты** того, как сотрудники Вашей Компании взаимодействуют друг с другом:

1. _____

2. _____

3. _____

О чем я получаю информацию от других

Данный раздел опросника касается того, о чем **Вы получаете информацию сейчас** и того, в чем Вы **нуждаетесь для эффективной и комфортной работы**.

Вам будет предложено несколько тем, поставьте одну галочку, соответствующую Вашему ответу, в каждой строке. Шкала состоит из 5 пунктов:

- 1 - очень мало
- 2 - мало
- 3 - средне
- 4 – довольно много
- 5 – много.

Сейчас я получаю _____ информации о том, насколько хорошо я выполняю свою работу, справляюсь ли с задачами

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о том, насколько хорошо я выполняю свою работу, справляюсь ли с задачами

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о зарплате, бонусах

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о зарплате, бонусах

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о возможностях моего повышения

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о возможностях моего повышения

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о возможностях развития (тренинги, обучение, командировки и др.)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о возможностях развития (тренинги, обучение, командировки и др.)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о том, как моя работа соотносится с общим успехом Компании, каков мой вклад в него

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о том, как моя работа соотносится с общим успехом Компании, каков мой вклад в него

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации о том, как решаются те сложности и проблемы в работе, о которых я сообщаю начальству *(в случае, если Вы не сообщаете начальству о сложностях, поставьте 1)*

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации о том, как решаются те сложности и проблемы в работе, о которых я сообщаю начальству *(в случае, если Вы не сообщаете начальству о сложностях, поставьте 1)*

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации об общих целях Компании

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации об общих целях Компании

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

От кого я получаю информацию

Данный раздел опросника касается того количества информации, которую **Вы получаете сейчас**, и количества информации, в которой Вы **нуждаетесь для эффективной и комфортной работы** из различных источников.

Вам будет предложено несколько источников, поставьте одну галочку, соответствующую Вашему ответу в каждой строке. Шкала состоит из 5 пунктов:

- 1 - очень мало
- 2 - мало
- 3 - средне
- 4 – довольно много
- 5 - много

Сейчас я получаю _____ информации от моего непосредственного руководителя

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации от моего непосредственного руководителя

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации от менеджеров среднего звена (заведующий производством, менеджер отдела, главный кассир, менеджер по персоналу и др)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации от менеджеров среднего звена (заведующий производством, менеджер отдела, главный кассир, менеджер по персоналу и др)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации от топ-менеджеров (директор магазина, директора х5)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации от топ-менеджеров (директор магазина, директора х5)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации на собраниях на работе

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации на собраниях на работе

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации из неформальных источников

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации из неформальных источников

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации через письменные сообщения (эл. письма, служебные записки и др.)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации через письменные сообщения (эл. письма, служебные записки и др.)

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации с физических досок

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации с физических досок

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации с сайта Компании

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации с сайта Компании

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я получаю _____ информации в личном контакте с руководителем

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел получать _____ информации в личном контакте с руководителем

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Насколько Компания использует Ваши предложения о нововведениях?

(Выберите один вариант ответа)

1. У меня не бывает таких предложений или я их не озвучиваю.
2. Их удастся внедрять, если есть поддержка руководства.
3. Я всегда добиваюсь, чтобы мое предложение было реализовано на практике.
4. Редко - слишком сильно сопротивление новому.
5. Их удастся внедрять, если изначально нет чрезмерно сильного сопротивления.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К КОМПАНИИ					
	Совершенно НЕ СОГЛАСЕН	Скорее НЕ СОГЛАСЕН, чем согласен	Не знаю	Скорее СОГЛАСЕН, чем не согласен	Совершенно СОГЛАСЕН
Я ощущаю себя сотрудником Компании «Х5».					
В первую очередь, я сотрудник компании «Карусель».					
Для меня важно, что я работаю в своем отделе (магазине, департаменте), а не в Компании в целом.					

О чем я направляю информацию другим людям в Компании

Данный раздел опросника касается того количества информации по различным темам, которую **Вы направляете другим людям сейчас**, и количества информации, которую **Вы хотели бы направлять другим людям**

для более эффективной работы.

Вам будет предложено несколько тем, поставьте одну галочку, соответствующую Вашему ответу в каждой строке.

Шкала состоит из 5 пунктов, где:

- 1 - очень мало
- 2 - мало
- 3 - средне
- 4 – довольно много
- 5 - много

Сейчас я направляю _____ информации о том, насколько хорошо я выполняю свою работу, справляюсь ли с задачами

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел направлять _____ информации о том, насколько хорошо я выполняю свою работу, справляюсь ли с задачами

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я направляю _____ информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел направлять _____ информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Сейчас я направляю _____ информации о проблемах и сложностях в Компании

Очень мало	Мало	Средне	Довольно много	Много
①	②	③	④	⑤

Я бы хотел направлять _____ информации о проблемах и сложностях в Компании

Очень мало ①	Мало ②	Средне ③	Довольно много ④	Много ⑤
-----------------	-----------	-------------	---------------------	------------

Удовлетворенность коммуникацией

Данный раздел опросника касается того, насколько Вам нравится Ваше взаимодействие с различными людьми в Вашей компании. Вам будет предложено несколько групп сотрудников, в каждой строке поставьте галочку, соответствующую Вашему ответу.

Шкала состоит из 5 пунктов, где:

- 1 – совсем не удовлетворен
- 2 – скорее не удовлетворен
- 3 - средне
- 4 – скорее удовлетворен
- 5 – абсолютно удовлетворен

Мои коллеги

Совсем не удовлетворен ①	Совсем не удовлетворен ②	Средне ③	Скорее удовлетворен ④	Абсолютно удовлетворен ⑤
-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------------	-----------------------------

Мой непосредственный начальник

Совсем не удовлетворен ①	Совсем не удовлетворен ②	Средне ③	Скорее удовлетворен ④	Абсолютно удовлетворен ⑤
-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------------	-----------------------------

Менеджеры среднего звена (заведующий производством, менеджер отдела, главный кассир, менеджер по персоналу и др)

Совсем не удовлетворен ①	Совсем не удовлетворен ②	Средне ③	Скорее удовлетворен ④	Абсолютно удовлетворен ⑤
-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------------	-----------------------------

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

Топ-менеджеры (директор магазина, директора Х5)

Совсем не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Средне	Скорее удовлетворен	Абсолютно удовлетворен
①	②	③	④	⑤

Доверие в Компании

Вам будет предложено несколько групп сотрудников, в каждой строке поставьте галочку, соответствующую Вашему ответу о том, насколько Вы **доверяете той информации, что поступает от них.**

Шкала состоит из 5 пунктов, где:

- 1 - совсем не доверяю
- 2 – скорее не доверяю
- 3 – доверяю 50/50
- 4 – скорее доверяю
- 5 – совсем доверяю

Мои коллеги

Совсем не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Средне	Скорее удовлетворен	Абсолютно удовлетворен
①	②	③	④	⑤

Мой непосредственный начальник

Совсем не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Средне	Скорее удовлетворен	Абсолютно удовлетворен
①	②	③	④	⑤

Менеджеры среднего звена (заведующий производством, менеджер отдела, главный кассир, менеджер по персоналу и др)

Совсем не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Средне	Скорее удовлетворен	Абсолютно удовлетворен
①	②	③	④	⑤

Топ-менеджеры (директор магазина, директора Х5)

Совсем не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Средне	Скорее удовлетворен	Абсолютно удовлетворен
①	②	③	④	⑤

Проблемы в коммуникации

Ниже перечислены различные проблемы, которые бывают в коммуникации между людьми в организации. Пожалуйста, отметьте, насколько, по Вашему мнению, указанная проблема присуща Компании. В каждой строке укажите только 1 цифру.

Агрессия между людьми – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Избегание проблем – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Искажение информации, обман – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Скрытие важной рабочей информации – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно
--------------	--------------------	--------	-----------------	-----------

согласен				согласен
①	②	③	④	⑤

Избегание конфликтных ситуаций – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Лишняя информация, «пустые разговоры» – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Повторение одних и тех же проблем, «наступление на одни и те же грабли» – характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Неготовность менять собственную точку зрения - характерный признак людей в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Подача неоднозначных сообщений, которые не ясно как понимать - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Запрет на обсуждение определенных тем - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
-----------------------	--------------------	--------	-----------------	--------------------

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

Непоследовательность действий (указаний, распоряжений) - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Нехватка информации - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

«Слепое» следование непонятным/неверным целям - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Противоречивые, двойственные фразы/комментарии - характерный признак коммуникаций в нашей Компании.

Абсолютно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Абсолютно согласен
①	②	③	④	⑤

Другое:

В данном разделе Вам необходимо поставить по одной галочке в каждой строке. Шкала состоит из 5 пунктов, где 1 – совершенно не согласен, а 5 – совершенно согласен.

ИНФОРМАЦИЯ И ЦЕЛИ					
	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Средне	Скорее согласен	Совершенно согласен
Мне понятны ожидания руководства от моей работы.					
Мне ставят реалистичные и выполнимые цели.					
Я регулярно получаю оценку своей работы.					

Рекомендации для улучшения коммуникаций

Пожалуйста, напишите три конкретных изменения в том, как люди взаимодействуют друг с другом в Компании, что приведет к улучшениям в их взаимопонимании.

1.

2.

3.

Спасибо за откровенность!

Приложение Е

Средние суммарные баллы дельт ответов среди подвыборок

		Получение информации о том, справляется ли с задачами		Получение информации о том, каковы мои задачи на работе, что требуется	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	-2.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-.25	.46	-.38	.74
	линейные сотрудники	-.63	1.21	.08	.65
Организация 1	топ-менеджеры	-.75	.96	.00	1.63
	менеджеры среднего звена	-1.00	1.21	-.25	.75
	линейные сотрудники	-.72	1.65	.17	1.20
		Получение информации о зарплате, бонусах		Получение информации о возможностях повышения	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	-2.00	.
	менеджеры среднего звена	-1.75	1.39	-1.50	1.69
	линейные сотрудники	-.96	1.37	-1.25	1.85
Организация 1	топ-менеджеры	-1.50	1.00	-1.00	1.41
	менеджеры среднего звена	-.92	1.44	-1.83	1.34
	линейные сотрудники	-2.03	1.21	-1.21	1.47

		Получение информации о возможностях развития (тренинги, обучение, командировки и др.)		Получение информации о том, как работа соотносится с общим успехом Компании, каков вклад в него	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	-1.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-1.38	1.41	-1.38	1.30
	линейные сотрудники	-.92	1.50	-1.04	1.37
Организация 1	топ-менеджеры	-.75	2.22	-1.50	1.00
	менеджеры среднего звена	-1.17	1.59	-1.00	1.13
	линейные сотрудники	-.97	1.72	-.90	1.61

		Получение информации о том, как решаются те проблемы, о которых респондент сообщает начальству		Получение информации об общих целях Компании	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	-3.00	!	.00	.
	менеджеры среднего звена	-1.00	1.07	-.63	1.06
	линейные сотрудники	-1.00	1.50	-1.25	1.54
Организация 1	топ-менеджеры	-1.75	.96	-.50	1.00
	менеджеры среднего звена	-.67	.98	-.67	.98
	линейные сотрудники	-.48	1.60	-1.17	1.79

		Получение информации от непосредственного руководителя		Получение информации на собраниях	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	-1.00	.
	менеджеры среднего звена	.00	.53	.00	.53
	линейные сотрудники	-.42	.88	-.42	1.38
Организация 1	топ-менеджеры	-.50	.58	-.75	1.50
	менеджеры среднего звена	-.83	1.11	-.33	.49
	линейные сотрудники	-.62	1.12	-.52	1.50

		Получение информации из неформальных источников		Получение информации из письменных сообщений	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-.63	1.30	.25	1.04
	линейные сотрудники	-.42	1.32	-.46	1.14
Организация 1	топ-менеджеры	-1.00	1.41	.25	1.26
	менеджеры среднего звена	-.42	1.51	-.17	.83
	линейные сотрудники	.10	1.11	-.45	1.12

		Получение информации из физических досок		Получение информации с сайта Компании	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-.50	.93	-.63	.92
	линейные сотрудники	-.79	1.02	-1.37	1.64
Организация 1	топ-менеджеры	.00	.82	-1.00	.82
	менеджеры среднего звена	.08	.51	-.83	1.27
	линейные сотрудники	-.55	1.21	-.79	1.45

		Получение информации в личном контакте с руководителем		Направление информации о том, насколько хорошо выполняет свою работу, справляется ли с задачами	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	1.00	.
	менеджеры среднего звена	-.63	1.60	-.75	.89
	линейные сотрудники	-.58	.93	-.50	1.10
Организация 1	топ-менеджеры	.00	.00	.25	.50
	менеджеры среднего звена	-.08	.67	-1.00	.74
	линейные сотрудники	-.76	1.41	-.86	1.22

		Направление информации о том, насколько хорошо выполняет свою работу, справляется ли с задачами		Направление информации о сложностях и проблемах в Компании	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-.25	.71	-.63	.74
	линейные сотрудники	-.29	.95	-.88	1.36
Организация 1	топ-менеджеры	-.25	1.26	-1.25	1.26
	менеджеры среднего звена	-.42	.79	-.08	1.38
	линейные сотрудники	-.66	1.14	-.62	1.68

		Получение информации от подчиненных		Получение информации от неруководящего персонала	
		Ср. зн.	Ст. откл.	Ср. зн.	Ст. откл.
Организация 2	топ-менеджеры	.00	.	.00	.
	менеджеры среднего звена	-.88	1.13	-.38	.92
	линейные сотрудники
Организация 1	топ-менеджеры	-1.00	1.41	-.75	1.50
	менеджеры среднего звена	-.17	1.40	-.75	1.14
	линейные сотрудники

Приложение Ж

Корреляционные плеяды

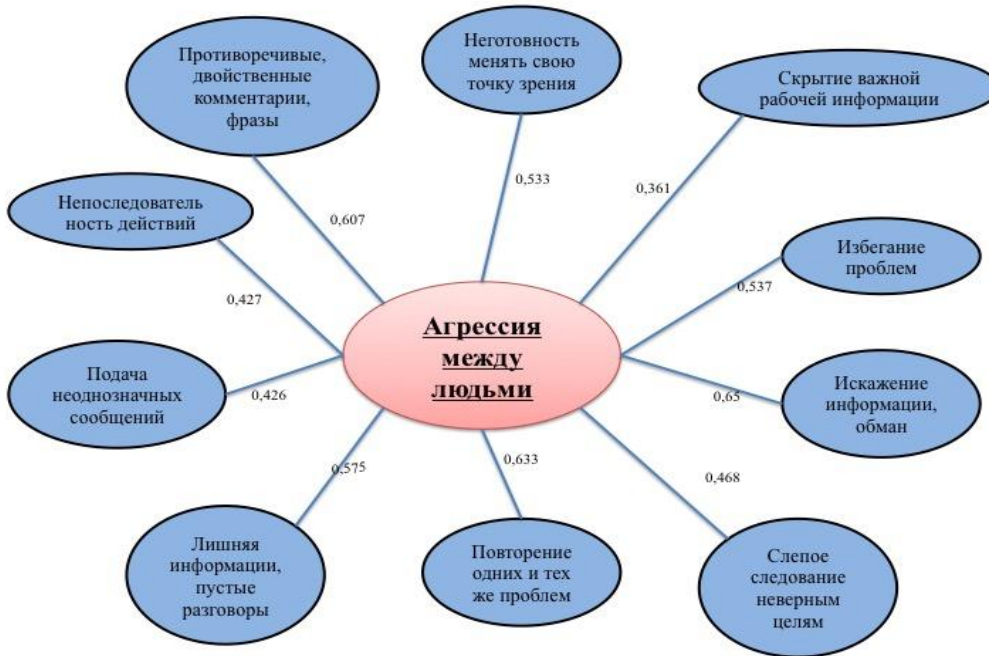


Рис. 1 – Корреляционная плеяда

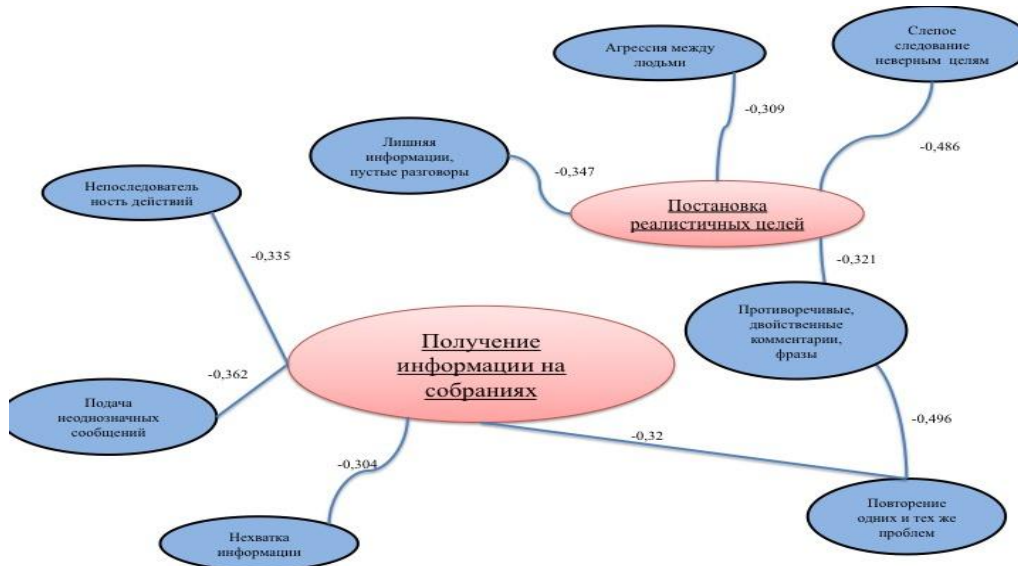


Рис. 2 – Корреляционная плеяда

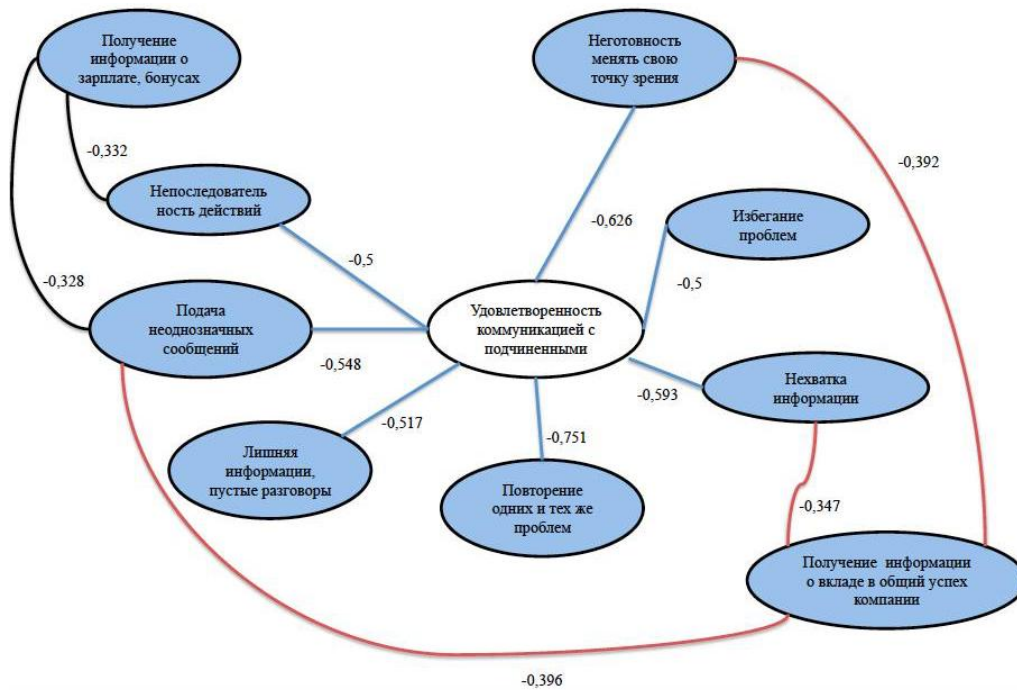


Рис. 3 – Корреляционная плеяда

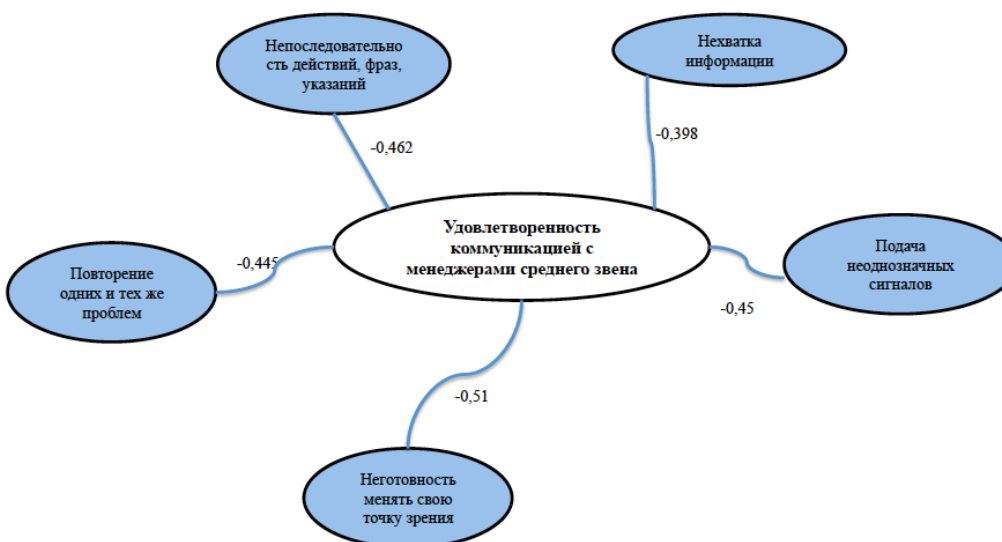


Рис. 4 – Корреляционная плеяда

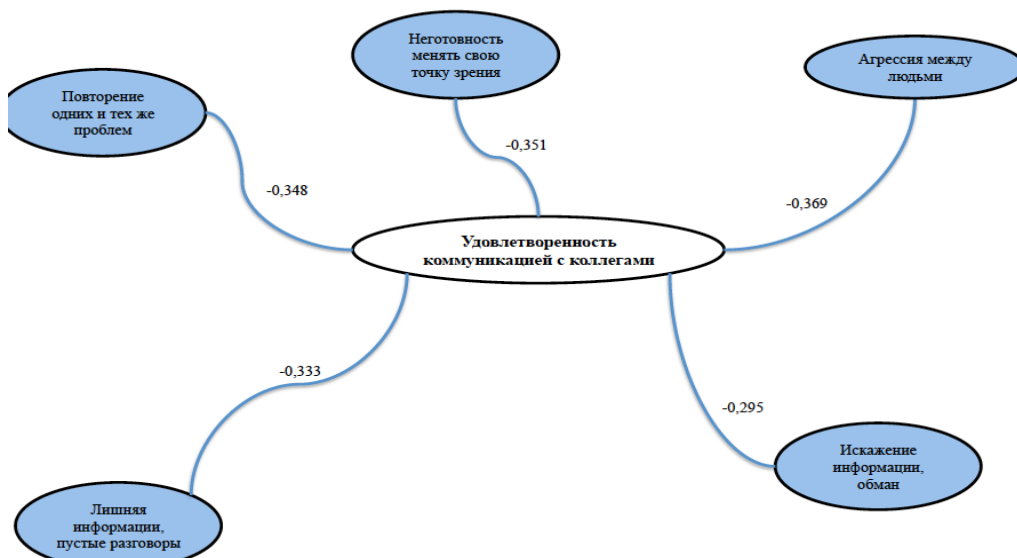


Рис. 5 – Корреляционная плеяда

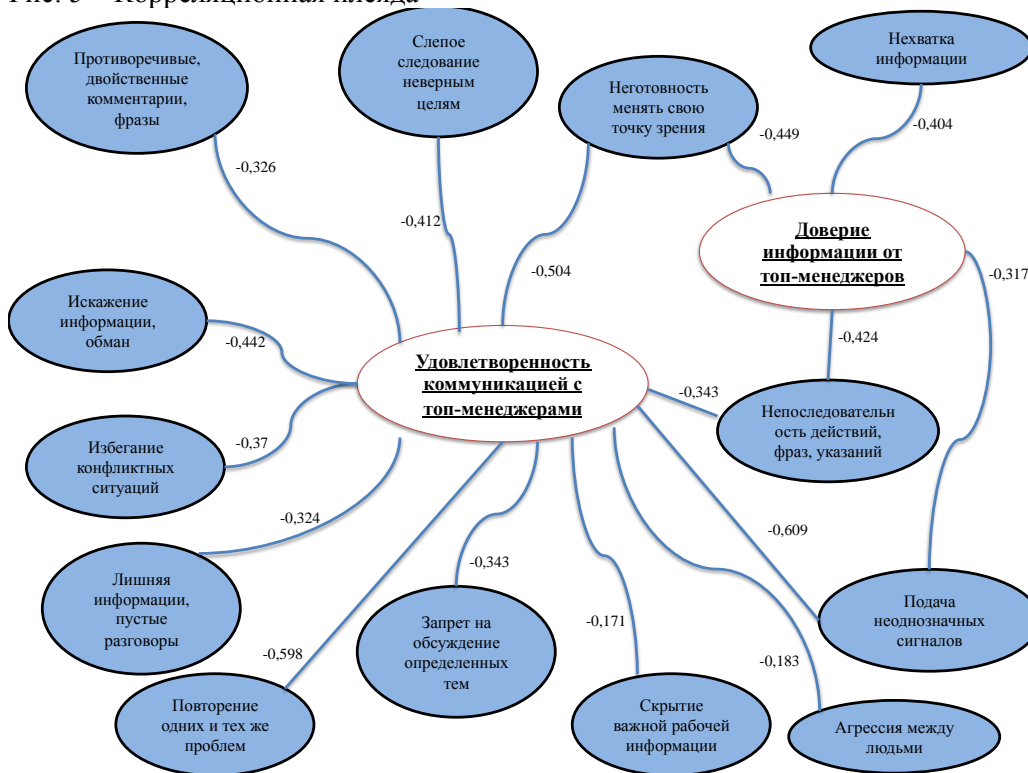


Рис. 6 – Корреляционная плеяда