

DOI: 10.25629/НС.2026.05.12

УДК: 316.6

ВАК: 5.3.5 Социальная психология, политическая и экономическая психология

Огородник Диана Владимировна, ООО «ГСП-4»**Ермолаев Виктор Владимирович**, кандидат психологических наук, доцент, Московский педагогический государственный университет, ORCID: 0000-00029206-9261**Ogorodnik D.V.**, GSP-4 LLC**Ermolaev V.V.**, PhD in Psychology, Associate Professor, Moscow State Pedagogical University, ORCID: 0000-00029206-9261✉ dianashevch0@gmail.com; evv21@mail.ru

Барьеры организационных изменений: рассогласование образов реальной и идеальной организационной культуры в управленческой иерархии

Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования, которое направлено на выявление рассогласования образов реальной и идеальной организационной культуры среди высшего и среднего управленческого состава как барьера организационных изменений. Выборка состоит из 278 руководителей крупной российской строительной компании, из них 78 – представителей высшего звена, 200 – среднего звена. В рамках исследования был применен комплексный диагностический подход (стратегия методологической триангуляции), состоящий из методов: «Семантический дифференциал» (Ч.Осгуд), методика «Инструмент оценки организационной культуры» (К. Кэмерон и Р. Куинн), Опросник «Оценка силы организационной культуры» (Р. Дафт), Психогометрический тест (С. Деллингер), контент-анализ мини-сочинений «Образ будущего моей организации». В результате исследования выявлен организационно-культурный конфликт образов идеальной организации между иерархическими разными управленческими звеньями.

Ключевые слова

барьеры организационных изменений, образ организационной культуры, когнитивный диссонанс образов между иерархическими управленческими уровнями, организационно-культурный конфликт

Barriers to organizational change: misalignment between actual and preferred organizational culture across managerial levels

Abstract

This study examines the misalignment between perceptions of actual and preferred organizational culture among senior and middle managers as a barrier to organizational change. The empirical sample included 278 managers from a large Russian construction company, of whom 78 represented senior management and 200 represented middle management. A multi-method research design based on methodological triangulation was employed. Data were collected using Osgood's Semantic Differential, the Organizational Culture Assessment Instrument by Cameron and Quinn, Daft's Organizational Culture Strength Assessment, Dellinger's Psychogeometric Test, and content analysis of mini-essays entitled "The Future Image of My Organization". The results indicate a pronounced cross-level discrepancy in representations of the ideal organization, revealing an organizational-cultural conflict between different tiers of the managerial hierarchy. The findings suggest that such divergence in cultural expectations may operate as a substantial barrier to organizational change by undermining shared strategic vision, weakening managerial consensus, and increasing the risk of resistance during transformation processes. The study contributes to research on organizational change by highlighting the psychological and cultural mechanisms through which hierarchical differences in cultural perceptions shape change implementation.

Keywords

organizational change barriers, organizational culture, preferred organizational culture, actual organizational culture, managerial hierarchy, cross-level misalignment, organizational conflict, change resistance

Введение

В современных условиях крушения глобальных политических, социальных и экономических проектов, когда вызов к высокой гибкости, внешней и внутренней адаптивности становится необходимым условием выживания государственных и бизнес-организаций, успешное согласование образов настоящего и будущего организации становится критически важным для их управленческого состава. Наличие возможного диссонанса между ними может привести к снижению эффективности управления, ухудшению организационной динамики, реализации организационных угроз и, как следствие, к ликвидации организации. Современная внешняя среда организации, которой свойственен крайне высокий уровень угроз и неопределённости будущего, предъявляет повышенные требования к управлению организационной культурой, выступающей ключевым стратегическим ресурсом, определяющим устойчивость, гибкость и жизнеспособность организации.

Вместе с тем, центральной проблемой организации выступает противоречие между важностью выстраивания сильной организационной культуры, ради снижения растущих угроз и достижения стратегических целей, и наличием у руководителей разных уровней управления различных, зачастую конфликтующих, её образов. Диссонанс в восприятии настоящей и представлении будущей культуры организации приводит к ухудшению перспектив поиска социально-психологических и экономических ресурсов для смягчения последствий надвигающегося социально-экономического кризиса, повышению уровня сопротивления к изменениям, в

следствие чего происходят провалы в системе преобразования организационной культуры, так как организационные изменения всегда затрагивают ценностные ориентации, установки и стереотипы поведения сотрудников [1]. В результате организационные преобразования закономерно сталкиваются с сопротивлением, которое может иметь скрытую форму и зависеть от значительного количества факторов, таких как консерватизм сотрудников, страх перед неизвестным будущим и разрушением стабильной «картины мира», высокий риск потери сложившихся отношений и ожидаемое разочарование от крушения надежд на построение идеальных отношений после проведения изменений в организации. В этом контексте организационная культура приобретает особое значение, так как является, с одной стороны, необходимым и наиболее мощным инструментом организационных изменений, с другой, сложным в использовании инструментом, способным выступать для них как барьером, так и ресурсом [2; 3].

Организационно-культурная проблематика достаточно широко разработана в отечественной и зарубежной психологии (Л.Н. Аксеновская [4], И.В. Грошев [5], Л.С. Савченко [6], В.А. Спивак [7], Т.О. Соломанидина [8], Н.С. Субочев [9], Э. Шейн [10], М. Элвессон [11] и др.), однако ранее проведённые исследования, которые фокусировались непосредственно на субъективных образах организационной культуры у разных иерархических групп руководителей организации, указывают на их различия, но не раскрывают в полной мере характер их несогласованности и разрозненности. В современных условиях нарастания глобальных политических, социальных и экономических вызовов к организационным изменениям это затрудняет создание целостного представления о социально-психологической природе рассогласования образа настоящей и будущей организационной культуры у управленческого состава и, следовательно, принятие адекватных вызовам управленческих решений.

Необходимость восполнения пробела среди эмпирических работ, посвященных комплексному изучению как когнитивных, так и эмоционально-оценочных компонентов образов культуры организации, а также их связи с когнитивными репрезентациями управляющего состава организации различного уровня иерархии, определили цель и задачи нашего исследования.

Цель исследования: исследовать образы идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого персонала компании.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи исследования:

1. Выявить статистически значимые различия в образах реальной и идеальной организационной культуры между высшим и средним управленческим звеном строительной компании;
2. Выявить источник когнитивного диссонанса образов реальной и идеальной организационной культуры, а также психологический дискомфорт, вызванный столкновением в сознании конфликтующих образов, у представителей разных иерархических уровней управления;
3. Выявить уровень устойчивости норм организационной культуры и её связь с эмоциональным состоянием среднего управленческого звена.

Гипотеза исследования: существуют статистически значимые различия в образах идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого звена строительной компании.

Организация и методы исследования

Методологическую базу нашего поиска составили исследования феноменологии образа в трудах отечественных учёных (С.Л. Рубинштейн [12], А.Н. Леонтьев [13], П.Я. Гальперин [14], Б.Г. Ананьев [15], Н.А. Бернштейн [16], Л.М. Веккер [17], Л.С. Выготский [18], В.П. Зинченко [19], С.Д. Смирнов [20] и др.). Анализ словарных статей показывает, что под образом традиционно понимается «чувственная форма психического явления, имеющая в идеальном плане пространственную организацию и временную динамику» [21, с.672].

Принимая во внимание известный постулат о том, что образ не является чем-то навсегда утверждённым, так как является продуктом взаимодействия субъекта с объектом как в области

самоосознания, так и в области самоосознания социальных групп и национальной культуры [22], а также учитывая созидательную природу образа и его зависимость от места субъекта в организационной иерархии, мы под образом организационной культуры понимали комплексную социально-когнитивную модель, субъективную интерпретационную схему, посредством которой индивид или группа систематизируют, классифицируют и придают смысл наблюдаемым и скрытым элементам организационной реальности с целью смыслового освоения и поведенческой навигации.

При исследовании образа идеальной организационной культуры мы также опирались на концепцию социального конструктивизма (J.M. Kouzes [23], R.Rohrbeck [24]), которая рассматривает групповое отношение к будущему как конструирование совместной временной перспективы профессиональной деятельности [25]. Методологическая сложность исследования состояла в том, что предметом исследования выступал не столько образ реальной и идеальной организационной культуры, сколько уточнение представлений управленческого звена с разным иерархическим статусом об идеале организационно-профессиональной идентичности, а также того, какой они «видят свою организацию в будущем» [26].

Под организационной культурой, вслед за Э.Х. Шейном, мы понимали систему «...коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [27. С.31-32].

При проведении исследования мы также основывались на предположении, что восприятие руководящим составом организации организационной культуры не является универсальным, так как ему свойственно варьирование образов в зависимости от статуса в организационно-профессиональной иерархии.

Исследование проводилось на базе крупной российской организации строительного сектора в период с апреля по декабрь 2025 года. Выборку составили 278 руководителей, разделенных на две группы:

высшее звено управления – 78 человек (руководители департаментов, директора направлений, заместители генерального директора). Средний возраст – 43,2 года.

среднее звено управления – 200 человек (начальники отделов, руководители проектов, ведущие специалисты с управленческими функциями). Средний возраст – 36,8 лет.

Сбор данных проходил в очном формате в рамках корпоративных оценочных мероприятий. Участие было добровольным, анонимность ответов гарантировалась. Перед началом диагностики все респонденты подписали информированное согласие на обработку данных в научных целях.

На момент проведения исследования организация находилась в условиях планового развития, в связи с чем масштабные реформы или реструктуризация у казанский промежуток времени не проводились.

Для решения поставленных задач был использован комплекс взаимодополняющих методов, построенный на принципе триангуляции:

1. Семантический дифференциал (Ч. Осгуд) – предназначен для изучения эмоционально-оценочного компонента образа. Использован модифицированный набор из 7 биполярных шкал, отобранных экспертным путём на основе теоретического анализа релевантных характеристик организационной культуры, для описания организационной культуры: «открытая–закрытая», «поддерживающая–безучастная», «инновационная–консервативная», «сильная–слабая», «устойчивая–неустойчивая», «справедливая–несправедливая», «поощряющая инициативу–подавляющая инициативу». Респонденты оценивали по 7-балльной шкале отдельно реальную и идеальную культуру [28].

2. «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона и Р. Куинна – для диагностики доминирующего типа культуры (Клан, Адхократия, Рынок, Иерархия) в реальном и

идеальном представлении. Методика позволяет количественно оценить разрыв между существующим и желаемым состоянием [29].

3. Опросник «Оценка силы организационной культуры» (Р. Дафт) – измеряет степень разделяемости ценностей, их ясности и реального влияния на поведение сотрудников [30].

4. Психометрический тест (С. Деллингер) – используется для выявления личностно-деловых профилей и их связи с образами культуры. Респонденты выбирали фигуру, наиболее соответствующую их представлению о реальной, а затем – об идеальной культуре организации. Методика имеет проективный характер и позволяет получить метафорический, глубокий срез восприятия [31].

5. Контент-анализ мини-сочинений «Образ будущего моей организации» – для качественного анализа спонтанных категорий восприятия. Респондентам предлагалось описать несколькими предложениями реальную и идеальную организационную культуру. Для обработки была разработана система категорий, включающая три основных компонента образа (когнитивный, эмоциональный и поведенческий), а также отдельно содержание представлений о будущем организации [32].

Методы статистической обработки:

- описательная статистика;
- t-критерий Стьюдента для зависимых выборок;
- t-критерий Стьюдента для независимых выборок и t-критерий Уэлча (применялся в случаях, когда тест Левена указывал на нарушение гомогенности дисперсий);
- критерий χ^2 Пирсона;
- критерий χ^2 Макнемара;
- контент-анализ с последующей статистической проверкой значимости различий частот категорий.

Результаты и их обсуждение

Для изучения образов идеальной и реальной организационной культуры, которые формируются с помощью эмоционально-оценочного значения, был использован метод «Семантический дифференциал» (Ч. Осгуд). В рамках исследования параллельно можно оценить и то, что есть на самом деле, и то, что хотелось бы, также можно получить измеримый диссонанс между существующим и желаемым. Так как исследование направлено на выявление различия в образах идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого персонала компании, был использован t-критерий Стьюдента для зависимых выборок [33].

Надёжность шкал проверена с помощью коэффициента α -Кронбаха; для всех шкал значения α превысили 0,8, что свидетельствует о высокой внутренней согласованности.

При сравнении образов реальной и идеальной организационной культуры внутри каждой группы по всем шкалам были выявлены статистически значимые различия. Внутригрупповое сравнение выявило зоны наибольшего разногласия между имеющимся и желаемым состоянием культуры. Было выявлено, что средний управленческий персонал демонстрирует максимально низкие оценки удовлетворённости по шкалам, отражающим справедливость в организации, а высший – инновационность. Наибольшие рассогласования у среднего звена по шкалам: справедливость, поддержка инициативы, поддерживающий характер управления. В случае высшего звена: инновационность, справедливость, открытость. В обеих группах наименьшие отклонения по шкале «сила культуры».

При межгрупповом сравнении по оценкам реальной культуры по всем шкалам выявлены статистически значимые различия. Отрицательные значения демонстрируют более высокие

оценки высшим управленческим персоналом. Наибольшие значения по шкалам: справедливость, поддержка инициативы, поддерживающий характер управления. Это отражает системный когнитивный диссонанс образов имеющейся организационной культуры (табл. 1).

Данный феномен можно связать с неравномерным распределением информации как одним из вариантов, т.е. высший управленческий персонал обладает доступом к стратегической информации, для среднего же, в свою очередь, видны лишь только операционные решения.

Полученные результаты по оценке образов идеальной организационной культуре являются статистически значимым только по двум шкалам: инновационность и открытость.

Межгрупповое сравнение демонстрирует имеющуюся рассогласованность в восприятии на разных управленческих уровнях. Сравнение внутри групп предоставило возможность погрузиться на глубину имеющихся проблем на каждом уровне.

Для изменения организационной культуры, необходимо первостепенно выровнять восприятие реальности на разных уровнях. И важно начать с наиболее чувствительных мест, показывающие наибольшие диссонансы в образах – справедливость и поддержка.

Таблица 1 – Различия в образах реальной и идеальной организационной культуры между группами высшего и среднего управленческого звена

Шкалы	Реальная организационная культура				Идеальная организационная культура			
	Среднее звено	Высшее звено	t	p	Среднее звено	Высшее звено	t	p
Открытая – Закрытая	0,5±1,2	1,2±1,0	-4,95	<0,001	2,4±0,8	2,6±0,6	-2,26	0,025
Поддерживающая – Безразличная	-0,2±1,4	0,8±1,1	-6,12	<0,001	2,6±0,7	2,5±0,7	0,98	0,329
Инновационная – Консервативная	0,1±1,3	0,5±1,2	-2,46	0,015	2,1±0,9	2,8±0,5	-6,15	<0,001
Сильная – Слабая	1,0±1,1	1,8±0,9	5,71	<0,001	2,2±0,9	2,3±0,8	-0,81	0,42
Устойчивая – Неустойчивая	0,8±1,2	1,5±1,0	-4,58	<0,001	2,3±0,8	2,4±0,7	0,88	0,381
Справедливая – Несправедливая	-0,8±1,5	0,5±1,3	-7,85	<0,001	2,7±0,6	2,8±0,5	-1,33	0,185
Поощряющая инициативу – Подавляющая инициативу	-0,5±1,4	0,7±1,2	-7,14	<0,001	2,5±0,7	2,6±0,6	-1,04	0,3

Примечание: t – критерий Стьюдента, p – уровень значимости

Для исследования конкретных проявлений организационной культуры в поведении, ценностях и практике была использована методика «Оценка силы организационной культуры» (Р. Дафт).

В связи с тем, что объемы выборок различаются, также равенство дисперсий, которое проверялось тестом Левена, для ряда показателей нарушалось, во всех случаях использовался t-критерий Уэлча.

Высший управленческий персонал оценивает текущую культуру выше на 8,32 балла. По обоим показателям образа реальной и идеальной организационной культуры выявлены статистически значимые различия между группами. Разногласия между имеющейся и желаемой организационной культурой в 2,6 раз больше, что свидетельствует о существенно высоком

уровне латентной неудовлетворенности и запросе на изменения среди среднего управленческого персонала. Восприятие организационной культуры средним звеном существенно негативно, а ожидания от идеальной культуры выше, чем у высшего звена. Что способствует созданию зоны потенциального конфликта и демотивации.

Для операционализации образов организационной культуры был использован опросник «Инструмент оценки организационной культуры», который был разработан К. Камероном и Э. Куинном целенаправленно для диагностики как существующей, так и желаемой культуры.

Результаты исследования группы среднего управленческого персонала демонстрируют профиль реальной культуры организации с преобладанием рыночного типа, также ярко выражен и бюрократический компонент, что указывает на стремление к работе в организации с сильным контролем во имя достижения результата.

При этом профиль идеальной (желаемой) организационной культуры кардинально изменены указывает на запрос значительного усиления клановых и адхократических ценностей, при одновременном желании снизить влияние рыночной и бюрократической культур. Другими словами, среднее управленческое звено в идеальном будущем видит более сплоченный и увлеченный коллектив новаторов, добывающийся выдающихся результатов.

В свою очередь, высшее управленческое звено видит организацию как ярко выраженную «Рыночную», в которой превалируют сильная конкуренция, эффективное достижение целей и внешнее позиционирование. Бюрократическая культура рассматривается как вынужденно-поддерживающая для сохранения устойчивой системы отчетности, бюджетирования, контроля и решения текущих задач. Идеальный вариант организационной культуры для высшего звена – это «экосистема предпринимательства», достигающая успешных результатов за счет командного духа, означающего единство в стремлении к инновациям и адаптации к вызовам внешней среды.

Для проверки гипотезы о существовании статистически значимых различий в образах идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого звена строительной компании, будем использовать t-критерий Стьюдента для независимых выборок [34]. В результате сравнительного анализа оценок реальной организационной культуры можно отметить разницу в её восприятии. По всем четырем типам культуры были обнаружены статистически значимые различия. Соответственно, существует перцептивная дивергенция, обусловленная положением в иерархии (табл. 2).

Особое значение в исследовании мы придавали результатам сравнительного анализа оценок идеальной культуры организации, поскольку их согласованность/рассогласованность определяет масштабность и глубину текущих проблем в организации, быстро переходящих на уровень стратегического планирования и консенсуса в отношении будущего. В таблице 2 показаны результаты сравнения субъективных образов будущего организации, отражающие глубинные ценности, страхи и профессиональные идентичности каждой группы.

Таблица 2 – Сравнительный анализ оценок реальной организационной культуры

Тип культуры	Средний управленческий персонал	Высший управленческий персонал	t-критерий Стьюдента	p
Реальная организационная культура				
Клановая (А)	25,4	22	2,89	0,004
Адхократическая (В)	19,8	17,5	2,15	0,033
Рыночная (С)	32,1	40,5	-6,34	<0,001
Бюрократическая (D)	22,7	20,5	2,45	0,015
Идеальная организационная культура				
Клановая (А)	38,6	36,5	1,73	0,085
Адхократическая (В)	28,3	31,2	-2,51	0,013
Рыночная (С)	20,5	23,0	-2,14	0,033
Бюрократическая (D)	12,6	9,3	3,89	<0,001

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу: существуют статистически значимые различия в образах идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого звена строительной компании. Различия зафиксированы как по оценкам реальной культуры (все четыре типа, $p < 0,05$), так и по оценкам идеальной культуры (адхократический, рыночный и бюрократический типы, $p < 0,05$).

Исходя из полученных результатов, важно отметить, что обе группы имеют стремление к более инновационной и человеческой компании, т.е. к такой организации, в которой человечность проявляется в психологической безопасности, справедливом отношении, эмпатии и поддержке, а инновационность – в открытости новому, поощрении инициатив и созидания. Главным конфликтом является доверие к системе. При этом, отмечается разная глубина веры в потенциал совместной деятельности, опирающейся на организационные ценности вместо бюрократических правил.

Следующим этапом исследования было проведение «Психогеомерического теста», созданный Сьюзен Деллингер. Методика обладает проективно-метафорической природой, позволяющей выявить целостный образ организационной культуры.

Для проверки гипотезы о различиях в образах организационной культуры у высшего и среднего управленческого персонала компании, будем использовать критерий хи-квадрат Пирсона [35].

Распределение выборов фигур для описания реальной культуры в обеих группах статистически значимо не различается ($\chi^2=8,75$; $p=0,068$): доминируют «Треугольник» (символ лидерства, ориентации на результат) и «Квадрат» (символ порядка, стабильности). В высшем звене «Треугольник» выбрали 38%, в среднем – 35%; «Квадрат» – 32% и 22,5% соответственно.

Однако в оценках идеальной культуры распределение значимо различается ($\chi^2=18,42$; $p=0,001$). В среднем звене резко возрастает частота выбора «Круга» (символ гармонии, поддержки) – с 20% в реальности до 42,5% в идеале. В высшем звене «Круг» также усиливается (с 12,8% до 25,6%), но при этом «Треугольник» сохраняет лидирующие позиции (с 38% до 32%).

При сравнении образов реальной организационной культуры между группами результаты не достигли статистической значимости. Это свидетельствует об имеющейся схожести оценки реальной культуры организации, которой присущи иерархичность и ориентир на достижение результата. В то же время, различия в образах идеальной организационной культуры являются статистически значимыми, что говорит о рассогласованности между разными группами управленческого звена.

Для выявления наличия внутригруппового конфликта в образах организационной культуры у высшего и среднего управленческого персонала компании, будем использовать критерий хи-квадрат Макнемара для парных измерений [35].

В обеих группах сдвиг является статистически значимым, однако его масштаб в группе среднего звена ($\chi^2=84,36$) колоссально превосходит сдвиг в высшем звене ($\chi^2=15,83$). Это количественно подтверждает, что среднее звено демонстрирует гораздо более сильный и единый запрос на трансформацию культуры, причём вектор этого запроса – от «Треугольника» и «Квадрата» к «Кругу», то есть от жёсткой результативности и порядка к гармонии, поддержке и человечности.

Наибольший когнитивный диссонанс обнаружен в группе среднего управленческого звена, обозначающий запрос на трансформацию организационной культуры. У высшего управленческого звена также наблюдается запрос на изменения, но степень удовлетворенности существующей системой значительно выше.

Несмотря на схожее восприятие реальной организационной культуры, существуют значительные различия в образах текущей и желаемой культуры между группами управленческого звена различной иерархии. Внутри каждой группы выявлены статистически значимые различия в образах, что свидетельствует о запросе на изменения на разных уровнях управления организацией.

На завершающем этапе эмпирического исследования мы провели анализ образов идеальной и реальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого звена посредством контент-анализа текстов мини-сочинений «Образ будущего моей организации» с последующей статистической проверкой.

Разработанная система категорий позволила проанализировать четыре компонента образа культуры: когнитивный, эмоциональный, поведенческий, а также образ будущего. В таблице 3 представлены данные, рассчитанные от численности группы, свидетельствующие о видимых различиях в восприятии реальной организационной культуры.

Таблица 3 – Распределение частот категорий образа реальной организационной культуры

Категория	Высший управленческий персонал, %	Средний управленческий персонал, %
Когнитивный компонент		
Четкость целей и стратегии	68,2	52,5
Размытость целей и стратегии	21,8	34,0
Бюрократия как препятствие	38,5	62,0
Эмоциональный компонент		
Позитивные эмоции	58,0	46,5
Страх/тревога	28,2	36,5
Беспомощность/апатия	15,4	22,0
Поведенческий компонент		
Инициатива	49,0	41,5
Подчинение	43,6	57,0
Намерение ухода	16,7	24,5
Образ будущего		
Оптимизм	61,5	55,0
Высокая вовлеченность	57,7	51,0
Низкая вовлеченность	25,6	32,5

Высшее звено значимо чаще фиксирует «четкость целей» (68% против 52%), тогда как среднее звено чаще говорит об их «размытости» (34% против 22%). Наиболее яркое различие – по категории «бюрократия как препятствие» (62% у среднего звена против 38% у высшего). В поведенческой сфере среднее звено значимо чаще выбирает стратегию «подчинения» (57% против 44%). По эмоциональному компоненту и образу будущего значимых различий не выявлено, хотя прослеживается тенденция к большей выраженности страха и апатии перед организационными изменениями у среднего звена.

Для проверки наличия различий в частоте упоминания категорий между высшим и средним управленческим персоналом компании, мы использовали критерий хи-квадрат Пирсона [35]. Статистический анализ различий выявил достоверность части из них. Различия когнитивного компонента образа полностью подтверждены и свидетельствуют, что высший и средний управленческий состав по-разному понимают цели и стратегии организации, а также воспринимают бюрократические процессы и организационные нормы. Среди различий поведенческого компонента на уровне статистической значимости была выявлена только склонность к подчинению.

Полученные данные демонстрируют высокую степень конвергенции различных методических подходов. Различия в эмоциональных оценках (семантический дифференциал) согласуются с профилями ОСА: наиболее низкие оценки справедливости у среднего звена сочетаются с выраженным запросом на усиление клановой культуры. Психометрический тест добав-

ляет проективный слой, показывая, что этот запрос связан с метафорическим сдвигом от «Треугольника» к «Кругу». Контент-анализ, в свою очередь, конкретизирует когнитивное содержание этого запроса: минимизацию бюрократии, позитивные эмоции и вовлечённость. Таким образом, триангуляция методов позволяет говорить о системном, а не случайном характере выявленного рассогласования.

Заключение

1. Выявлены статистически значимые различия в образах реальной и идеальной организационной культуры у высшего и среднего управленческого звена. Различия носят системный характер и проявляются на эмоционально-оценочном, когнитивно-типологическом, поведенческом и личностном уровнях. Таким образом, выдвинутая гипотеза исследования полностью подтвердилась.

2. Выявлен источник когнитивного диссонанса образов реальной и идеальной организационной культуры между иерархическими управленческими уровнями. Так, управленцы высшего звена воспринимают реальную культуру как сильную, структурированную и рыночно-ориентированную. В свою очередь, управленцы среднего звена воспринимают организационную культуру как бюрократическую, несправедливую и психологически некомфортную, угрожающую. Выявленный диссонанс в восприятии реальной культуры является источником ослабления её силы и угрозой возрастания дефицита доверия.

3. Выявлен организационно-культурный конфликт в идеальных образах у сотрудников различных управленческих уровней. Для среднего управленческого звена идеал направлен на справедливость и психологическую безопасность, а для высшего – на более сбалансированный вариант культуры, предполагающий сочетание человечности в отношениях и сохранение лидерской власти.

4. У среднего управленческого звена выявлена устойчивость бюрократических организационных норм организационной культуры при наличии различий в ценностных приоритетах. Низкая оценка силы культуры средним управленческим звеном коррелирует с его эмоциональным состоянием среднего управленческого звена.

5. Различия в образах будущей идеальной организации у высшего и среднего управленческого звена являются статистически значимыми в когнитивном компоненте.

Ограничения исследования

Авторы осознают, что проведённое исследование имеет ряд ограничений.

Во-первых, использование методов самоотчета у руководящего состава несет риски социальной желательности, несмотря на обеспеченную анонимность.

Во-вторых, дизайн исследования является срезовым, что не позволяет делать выводы о казуальных связях, а лишь фиксирует текущую картину рассогласования образов. Перспективы дальнейших исследований авторы видят в расширении выборки за счёт включения организаций различных отраслей, а также в проведении лонгитюдных замеров для оценки динамики изменения образов культуры в процессе организационных преобразований.

Таким образом, поиск ответов на современные организационные вызовы необходимо начинать не с изменения ядра организационной культуры - внедрения новых организационных ценностей, а с согласования существующих образов реальной и идеальной организационной культуры в сознании одной из ключевых групп её изменения – управленческого звена. Только выявив и устранив когнитивный диссонанс в образах реальной и идеальной организационной культуры, а также устранив дефицит доверия и справедливости (его эмоциональную составляющую) со стороны управленческого среднего звена, организация сможет построить сильную

и адаптивную культуру, способную стать фундаментом устойчивого развития в условиях нарастания социально-экономической турбулентности и неопределенности.

Библиография

1. Липко, И. В. Проблема психологической готовности сотрудников к организационным изменениям / И. В. Липко, Л. В. Вахидова // *Universum: психология и образование*. 2024. № 3 (117). С. 20–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-psihologicheskoy-gotovnosti-sotrudnikov-k-organizatsionnym-izmeneniyam> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Калашникова, И. В. Менеджмент изменений: архетипы корпоративных преобразований и проблемное поле управления / И. В. Калашникова, М. А. Сигитова // *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2022. № 3 (66). С. 63–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-arhetipy-korporativnyh-pre-obrazovaniy-i-problemnoe-pole-upravleniya> (дата обращения: 09.03.2026).
3. *Организационная психология : учебное пособие* / М. А. Реньш, Д. А. Хабин, А. Н. Какурина, К. О. Коробицына ; под редакцией М. А. Реньш. Екатеринбург : Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2009. 255 с. ISBN 978-5-8050-0363-0.
4. Аксеновская, Л. Н. Социально-психологическая модель организационной культуры: концепция, методология, технология изменения: ордерный подход : диссертация ... доктора психологических наук : 19.00.05 / Аксеновская Людмила Николаевна. Москва, 2008. 567 с.
5. Грошев, И. В. Организационная культура в системе менеджмента современного российского предпринимательства : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Грошев Игорь Васильевич. Тамбов, 2007. 493 с.
6. Савченко, Л. С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Савченко Людмила Степановна. Санкт-Петербург, 2008. 339 с.
7. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с. (Ключевые вопросы). ISBN 5-318-00167-X.
8. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2019. 624 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-003946-6.
9. Субочев, Н. С. Организационная культура государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации как фактор социального развития региона : диссертация ... доктора социологических наук : 22.00.08 / Субочев Николай Сергеевич. Волгоград, 2006. 325 с.
10. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; перевод с английского под редакцией В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»). ISBN 5-318-00573-X.
11. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. Харьков : Издательство Гуманитарный Центр, 2005. 460 с. ISBN 966-8324-17-X.
12. Рубинштейн, С. Л. Бытие и сознание. О месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира / С. Л. Рубинштейн ; Академия наук СССР, Институт философии. Москва : Издательство Академии наук СССР, 1957. 328 с.
13. Леонтьев, А. Н. Психология образа / А. Н. Леонтьев // *Вестник Московского университета*. Серия 14. Психология. 1979. № 2. С. 3–13.
14. Гальперин, П. Я. Введение в психологию : учебное пособие для вузов / П. Я. Гальперин. 2-е изд. Москва : Книжный дом «Университет», 2000. 336 с. ISBN 5-8013-0070-8.

15. Ананьев, Б. Г. Психология чувственного познания / Б. Г. Ананьев ; Российская академия наук, Институт психологии. Москва : Наука, 2001. 277 с. (Памятники психологической мысли). ISBN 5-02-013093-1.
16. Бернштейн, Н. А. О построении движений / Н. А. Бернштейн. Москва : Государственное издательство медицинской литературы, 1947. 253 с.
17. Веккер, Л. М. Психика и реальность: единая теория психических процессов / Л. М. Веккер. Москва : Смысл, 1998. 679 с. ISBN 5-89357-041-3.
18. Выготский, Л. С. Мышление и речь / Л. С. Выготский. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 432 с. ISBN 978-5-4461-1109-1.
19. Зинченко, В. П. Образ и деятельность / В. П. Зинченко. Москва : Институт практической психологии ; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 1997. 608 с. (Психологи Отечества : избранные психологические труды : в 70 томах). ISBN 5-89395-032-1.
20. Смирнов, С. Д. Психология образа: проблема активности психического отражения / С. Д. Смирнов. Москва : Издательство Московского университета, 1985. 231 с.
21. Большой психологический словарь / составители Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2016. 672 с. (Большая университетская библиотека). ISBN 978-5-93878-232-7.
22. Осинская, С. А. Категория «образ» в системе психологического знания / С. А. Осинская // Актуальные вопросы современной науки. 2012. № 22. С. 69–75. EDN RDRWSH.
23. Kouzes, J. M. To Lead, Create a Shared Vision / J. M. Kouzes, V. Z. Posner // Harvard Business Review. 2009. № 87 (1). P. 20–21.
24. Rohrbeck, R. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm / R. Rohrbeck. Berlin-Heidelberg : Springer-Verlag, 2011. 220 p. ISBN 978-3-642-22032-2.
25. Смагина, М. В. Социальный конструктивизм в российской социальной психологии: особенности и перспективы / М. В. Смагина // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. Т. 15, № 39. С. 188–193. EDN KVARFB.
26. Кубрякова, Е. С. К проблеме ментальных репрезентаций / Е. С. Кубрякова, В. З. Демьянков // Вопросы когнитивной лингвистики. 2007. № 4 (13). С. 8–16. EDN ПҚУОТ.
27. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; перевод с английского. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 352 с. ISBN 978-5-459-01127-2.
28. Кожевникова, О. В. Психосемантика. Метод семантического дифференциала : учебно-методическое пособие / О. В. Кожевникова, С. А. Вьюжанина. Ижевск : Удмуртский университет, 2016. 120 с. ISBN 978-5-4312-0392-3.
29. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; перевод с английского А. Токарева. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 310 с. ISBN 5-318-00283-8.
30. Ерастова, А. В. Методы диагностики организационной культуры / А. В. Ерастова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 11-1. С. 212–214. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-dagnostiki-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 24.05.2025).
31. Якиманская, И. С. Семантический психометрический тест : методические указания / И. С. Якиманская, О. С. Карымова. 2-е изд., испр. и доп. Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2012. 84 с.
32. Богомолова, Н. Н. Контент-анализ : спецпрактикум по социальной психологии / Н. Н. Богомолова, Т. Г. Стефаненко. Москва : Издательство Московского университета, 1992. 62 с. ISBN 5-211-02718-3.
33. Бусыгина, Н. П. Качественные и количественные методы исследований в психологии : учебник для вузов / Н. П. Бусыгина. Москва : Юрайт, 2024. 423 с. (Высшее образование). ISBN

978-5-534-03063-1. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/535923> (дата обращения: 02.06.2024).

34. Теория статистического вывода : учебное пособие по дисциплине «Математические методы в психологии» / составитель М. А. Харченко. Воронеж, 2004. 84 с.

35. Ермолаева, О. Ю. Математическая статистика для психологов : учебник / О. Ю. Ермолаева. 7-е изд., стер. Москва : ФЛИНТА, 2019. 336 с. ISBN 978-5-9765-1917-6.

Поступила в редакцию: 24.03.26

Принята к публикации: 20.05.26