



"Болезни" организации описываются и изучаются организационной патологией. Хотя само по себе патологическое состояние организации является ненормальным с точки зрения работы предприятия для достижения поставленных перед ним целей, само основание этого состояния - организационная патология - является нормальным и естественным результатом действия процессов и явлений, которые сами по себе являются нормальными и необходимыми для существования и функционирования организации. Таким образом, сами по себе процессы, которые приводят к появлению и поддерживают патологию организации, являются нормальными и свойственными "здоровой" организации. Патология возникает в результате нарушения системных взаимодействий этих процессов. Известно, что организации, как и люди, болеют.

#### Патологии в строении организаций

- Господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода).
- Обособленность подразделений.
- Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком).
- Бюрократия (чрезмерное количество процедур).

Патологии в строении организаций охватывают всю структуру предприятия - от управляющего органа до подведомственных звеньев. Следствием является нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.

Патологии этого типа обычно характерны для крупных организаций и соответствуют стадии зрелости; обычно они связаны с укрупнением организации. Так, расширение сети, увеличение числа филиалов в большинстве случаев вызывает обособленность подразделений. Крупным предприятиям советского периода были свойственны и бюрократия, и господство структуры над функцией. Несовместимость личности с функцией - особый вид патологии, способный

возникнуть в любой организации. Здесь решающую роль играет личность - руководителя или сотрудника.

Господство структуры над функцией. Есть такой управленческий инстинкт у многих руководителей: если возникла проблема, нужно создать организацию или подразделение для ее решения. В советское время это было особенно распространено: если плохо с овощами - образовать Министерство плодоовощной продукции; если неладно с кормами для скота - рождалось Министерство машиностроения для кормопроизводства и т. д. Министерств и ведомств получалось множество, их приходилось объединять в специализированные бюро Совета Министров, но и этих бюро становилось все больше... Словом, структура разрасталась чудовищно, государство выглядело культуристом.

Но реальные дела по оргструктурам не разведешь. По закону департаментализации цели у каждой организации были свои, границы между ними разделяли общее дело, оно барахталось в согласованиях на стыках, подавлялось неадекватной структурой.

Приведем пример: когда Б.Н. Ельцин возглавил Московский горком КПСС, группу социологов пригласили оценить проект новой структуры партийных органов в городе. В орготделе горкома вывесили плакаты со схемами, был рассказ о проектах. Потом спросили: как специалисты смотрят на все это? Ответ был такой: «Оценить новую структуру мы не можем потому, что, согласно нашей науке, функция определяет структуру, а не наоборот. И если Вы скажете - как меняются функции в Москве, мы скажем, насколько предлагаемая структура им соответствует». Договорившись о проведении оргдиагностики, они скоро пришли к выводу, что политическим функциям действовавшая тогда отраслевая оргструктура горкома, райкомов совершенно не соответствовала, а выстроенный под нее аппарат был в состоянии выполнять только контрольно-хозяйственные функции, но не политические.

В новой России, как и во всем мире, эта разновидность оргпатологий тоже проявляется нередко, особенно в крупных организациях. Иногда они и крупными становятся именно этим патологическим способом, когда структура господствует над функцией.

Итак, функция первична по отношению к структуре. Последняя, вообще, нужна только в той мере и в том виде, в каком она наилучшим образом обеспечивает выполнение функции.

Верный путь предупреждения такой оргпатологий - избегание чисто структурных решений организационных проблем и задач. Стараться там, где только можно, вместо подразделения или организации создавать механизм (типа программы, мотивации, новых приоритетов и т. д.). Структуры тем полезнее, чем меньше в них уровней, т. е. их надо строить «плоскими».

Несовместимость личности с функцией. Начнем опять с примера. Вот владелец и директор собственной фирмы, специализирующейся в деловом международном туризме. Фирма достигла расцвета на его неординарных идеях, выросла по доходам и численности. Он пригласил консультанта наладить управление. Тот с ходу предложил оргструктуру, которая действительно по объективным параметрам больше всего подходит для такого бизнеса. Клиент ее радостно приветствовал со словами «Наконец у меня будет порядок!». Персонал тоже считал ее лучшей из возможного. Через пару месяцев консультант снова приехал на эту фирму. И увидел, что от той структуры остались лишь жалкие следы. Клиент объяснил «Не получается у меня соблюдать четкое распределение функций. Ну как я могу давать поручение тому, кто сейчас отсутствует или занят другим, хотя он за это формально отвечает? Ведь рядом оказывается более свободный в данный момент сотрудник, да он и покладистее к тому же». Консультанту пришлось обратиться к типологии личностей по методике Майерс-Бриггс, и стало ясно его клиент - это сугубо интуитивный, творческий тип, хорошо порождающий идеи, но не в силах организовать их выполнение. Любая система, лимитирующая его поведение, отношения с персоналом, ему чужда, а то и невыносима.

Люди подобного типа могут быть успешны в создании бизнеса и в его обогащении новшествами. Но им противопоказано заниматься практическим управлением, совмещать учредительство и владение с постом директора. Для них эти функции следует тщательно разделять, подобрать умелого администратора на текущее управление.

Бюрократия. Это особый вид оргпатологий. Рутинность, неразбериха, аппаратность, культ процедур в ущерб целям и т. п., конечно, имеют прямое отношение к теме бюрократии, но суть не в этом.

Любая должность есть стандарт на исполнение. Но это такой стандарт, который не может не допускать колебания в служебном поведении. Никто не в силах формализовать должность так, чтобы не оставалась некоторая амплитуда колебаний в исполнении тем или иным способом, - на усмотрение исполнителя, когда тот и другой способ поведения законен и приемлем для организации.

Феномен личного усмотрения присущ любой должности. Однако работник может «приватизировать» эту возможность выбора конкретного поведения, использовать названное усмотрение в личных интересах. Прежде всего - поставить других в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации.

Итак, бюрократизм присущ не только власти, он возникает и в горизонтальных отношениях. Его источник, на наш взгляд, - эксплуатация «личного усмотрения».

Сказанное здесь означает, что эта разновидность оргпатологии, в отличие от предыдущей, неустранима. Лучший способ сопротивления ей - прозрачность деятельности, унификация учета и доступность его для обзора. Сильное средство - обозначение порока публично или в узком кругу, т. е. предъявление работнику понимания средой типа его поведения как именно такой формы оргпатологии. А еще более надежный путь - формирование корпоративной культуры, т. е. объединения персонала вокруг общефирменных целей.

Патологии в управленческих решениях

- Маятниковые решения (меры и контрмеры).
- Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы, и др.).
- Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм).
- Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами или невозможность его осуществления).
- Стагнация (неспособность к изменениям, неумение их осуществлять).
- Подавление развития функционированием.
- Демотивирующий стиль руководства (преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений).
- Инверсия (результат управленческого воздействия оказывается противоположным цели).

Возникновению патологий в управленческих решениях способствуют не только неправильные решения руководящих органов, но и сформировавшиеся патологии в строении организации. Данные патологии также приводят к нарушению рабочего

процесса, вызывают спады в деятельности организации.

Примером могут служить так называемые маятниковые решения. Эта патология возникает из-за отсутствия четкой системы принятия решений и плана, и в итоге результат одних действий нейтрализуется другими. Иногда она проявляется в чистом виде: на принятую меру вводится контрмера, а принятое решение отменяется. Например, создание отдела и последующее его упразднение, внедрение новой технологии и возврат к старому способу производства и т. п. Ситуационный подход, отсутствие алгоритма действий могут быть весьма опасны, так как результат деятельности сводится к нулю. Компания не развивается и теряет конкурентоспособность.

Маятниковые решения. Разделить-объединить, централизовать-децентрализовать - повторение подобных колебаний и составляет этот вид оргпатологии.

Однажды к консультанту по управлению обратился за советом главный конструктор одного очень большого завода: «В управлении главного конструктора у нас есть отделы, лаборатории, группы. Лет пять назад стало ясно, что границы отделов слишком тормозят взаимодействие конструкторов разных направлений, приводят к несогласованности их решений. Мы упразднили уровень отделов. Но два года назад мы их воссоздали, потому что трудно координировать работу такого множества мелких подразделений. Теперь жалею: отделы все-таки сильно дают. Наверное, их надо снова убрать, как Вы считаете?» Консультант ответил контрвопросом: «А потом Вы опять будете жаловаться на трудности координации?»

Все дело в том, что за маятниковыми решениями стоят какие-то проблемы, которые авторы этих решений не видят или намеренно не замечают. Та же проблема координации может решаться не обязательно структурным путем. Гораздо успешнее могут работать механизмы горизонтальных связей между конструкторами разных специальностей.

Разрыв между решением и исполнением. Удивительно, как в нашей управленческой культуре относятся к реализации принятых решений. Реализация вообще не воспринимается как самостоятельная стадия и технология управленческого процесса. Более того, решения почти не просчитываются на реализуемость. Хотя еще на стадии его выработки и принятия должна выявляться связка с возможностями и трудностями его осуществления: длительность стадии выполнения заданий, соотношение сил, содействующих и противодействующих

этому, вероятность искажения, изменения условий и прочее.

Между тем осуществимость управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации. В наших условиях он обычно колеблется около 60%. Но, что особенно характерно, среди причин невыполнения решений одинаковые или вполне сопоставимые объемы приходятся как на низкую исполнительскую дисциплину, так и на пороки, ошибки в самих решениях. Однако 90% руководителей на вопрос о подобных причинах едва ли не все их с ходу относят именно на «исполнительскую дисциплину».

Демотивирующий стиль руководства. Суть его: явное преобладание указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений Дефицит позитивов! - так следует диагностировать характер таких отношений руководства - подчинения в организации, систему их мотивации. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и вообще сколько-нибудь значимой проблемой. Так поступали и поступают с ними, так повелось вокруг, они не видели другого. Чувствительность подчиненных к этой стороне отношений их удивляет, но они склонны видеть за жалобами на этот счет любые другие мотивы: недовольство оплатой, физическими условиями труда и пр.

Упущенные возможности отсюда огромные: безынициативность, неудовлетворенность сказываются на количестве и качестве труда. Преодоление этого вида оргпатологии связано с развитием культуры и потому требует немалого времени. Процедура же начать это движение доступно через введение этических стандартов (да, поначалу именно стандартов) в документы, заседания (благодарности за сделанное, просто вежливость, приказы за достижения и т. д.).

Инверсия означает состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии, т. е. демотивированные сотрудники осложняют достижение целей.

Стагнация. Этот вид оргпатологии означает неспособность к проведению изменений, уклонение от назреваемых нововведений или неумение их осуществлять. Еще точнее: стагнация есть пассивный риск, который возникает от дефицита изменений, в отличие от активного риска, сопровождающего радикальные обновления.

В ходе оргдиагностики нередко приходится констатировать стагнацию у многих клиентов. Иной раз даже введение в их оборот понятия «пассивный риск» само по

себе настораживает руководителей и побуждает задуматься над опасностями такой неподвижности. Дело в том, что основная проблема нововведений отнюдь не в отсутствии необходимых новшеств, т. е. проектов желаемых состояний. Проблема - в переходе от исходного состояния к желаемому. А переход этот есть особая технология, о которой мало кто из руководителей имеет представление. И поэтому обычно давят, заставляют. Бывает, получается. Но долго, с перенапряжением сил, конфликтами и увольнениями.

Надо сказать, что разработка технологий изменений в последние десятилетия оказалась в центре внимания многих консультантов и руководителей. Более того, эффективность управления, мотивации, стратегии оцениваются сегодня в развитых странах именно по способности к изменениям, умению вовремя их начинать и быстро проходить переходный этап. организация патология борьба управленческий

Патологии в организационных отношениях

- Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества).
- Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными).
- Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны).
- Преобладание личных отношений над служебными.
- Рассеивание целей.
- Возникновение клики (использование ресурсов организации руководящей группой в личных целях).

Патологии в организационных отношениях чаще возникают на фоне управленческих ошибок. Например, появлению бессубъектности способствует демотивирующий стиль руководства. Естественно, что при отсутствии стимула сотрудники становятся менее активными и не стремятся выдвигать новые идеи.

Типичный пример патологий в организационных отношениях - рассеивание целей. У каждой организации есть основная цель, но ее достижение возможно только путем разделения общей цели на более мелкие цели и задачи. В результате постоянного дробления совокупность подцелей не будет полностью

соответствовать стратегической цели организации, а итогом станет частичное выполнение цели или ее невыполнение. Среди причин в основном лежат субъективные факторы: неточная передача информации, особенности восприятия, личные цели сотрудников. Подцели становятся основными целями подразделений, которые уже не стремятся к выполнению общей задачи и не принимают во внимание цели других подразделений.

Это явление в той или иной степени характерно для всех организаций, но наиболее сильно проявляется в крупных фирмах с множеством подразделений и в компаниях с низкой мотивацией персонала. Через данную патологию можно оценивать степень управляемости организации: чем сильнее рассеивание целей, тем ниже управляемость.

Конфликт. Это далеко не всегда патология. Отношения между производящими и сбытовыми службами, конструкторами и технологами на производстве тоже нередко антагонистичны: одни представляют интересы покупателя, другие ограничены возможностями производства, кто-то стремится к обновлению конструкции выпускаемого изделия, а для других это означает мороку с переналадкой оборудования и т. д. и т. п.

С какого же момента подобный конфликт становится патологическим? С того, когда этот структурный, позиционный конфликт насыщается личностным содержанием, когда в него вовлекаются индивидуальные, групповые амбиции, предубеждения, негативы во взаимных оценках и все прочее, всем нам хорошо известное. Вот тогда много сил уходит на борьбу, сотрудничество оказывается невозможным. Организация разрушается.

Вот пример из истории института, проектировавшего гидростанции. Был объявлен конкурс на очередной проект для ГЭС. К тому времени в этом деле уже сложились две инженерные школы, сторонники каждой из них были примерно одинаково распределены по разным отделам и лабораториям и мирно уживались. Но когда на конкурсе им представилась возможность открытого и прямого состязания, жюри сочло преимущества и недостатки обоих проектов примерно равновеликими, и все решали детали. Борьба вокруг них воспламенила коллектив, преувеличение слабостей противника и дискредитация его личных достоинств (не только по делу, но и персонально) стали всеобщим занятием. Все делились по принципу: ты за кого? В отделах, лабораториях, даже в дирекции люди группировались вокруг своих идейных лидеров, линия раздела уже затронула вспомогательные службы.

И все же поразительно не столько такое развитие событий само по себе, сколько нежелание руководителей использовать в подобных случаях профессиональные методы разрешения конфликтов, предлагаемые консультантами. Это много раз подтверждалось в трудовых конфликтах между администрацией (предприятия, городов, областей) и профсоюзами.

Неуправляемость. Имеется в виду потеря контроля управляющей подсистемы организации над ее управляемой подсистемой. Конечно, такой контроль никогда не может быть полным. Управляемость возможна лишь в какой-то мере, абсолютной она не бывает. Потому хотя бы, что цели управляемых не тождественны целям управляющих.

Чаще всего неуправляемость дает о себе знать в условиях роста организации, появления у нее новых подразделений, филиалов, увеличения численности и т. п. Тогда руководитель испытывает перегрузку по двум параметрам: непомерный объем информации и неохватное количество подчиненных и отношений с ними.

Другая причина неуправляемости - в нарастающих расхождениях между формальной и неформальной структурами организации, когда руководитель направляет свои воздействия на одну систему связей и норм, а в действие приходит другая, причем совсем непредусмотренным для него образом.

Причиной неуправляемости бывает также слабая мотивированность персонала на цели фирмы. Тогда люди не заинтересованы в работе и выполняют свои обязанности на нижнем пределе допустимого. В результате общефирменные цели не достигаются, хотя каждый с работой справляется, инструкций не нарушает.

Обеспечить управляемость - значит, прежде всего, снять противоречия между ростом и развитием. Иначе говоря, успевать с изменениями в методах управления, стимулирования и т. д.

Если, к примеру, президент крупного банка говорит: «Мы развиваемся: создали несколько филиалов», то это означает, что для него нет разницы между ростом и развитием. Для него руководить филиальной сетью то же, что и отделами в центральном офисе: он так же часто и по мелочам вмешивается в их дела. Многим приходилось видеть феномен «директора цеха»: продвинувшись до верхней ступеньки на своем предприятии, он заводом руководит как цехом, но просто очень большим.

Руководитель с трудом меняет параметры требуемой информации, даже сферу своей новой компетенции и ответственности, стараясь покрыть возросший диапазон контроля большей энергией, продолжительностью работы.

Каковы меры по повышению, восстановлению управляемости? Преодоление противоречий между ростом и развитием, точнее - признание правила: рост без развития опасен. Он должен сопровождаться агрегированием целей, параметров контроля, а также декомпозицией системы на более автономные части. Начать же надо с диагностики управления, выявления точек неуправляемости. Ибо, как уже говорилось, причины ее различны.

Бессубъектность. Возникает тогда, когда от работника ничего не зависит, и он не в состоянии принять свое решение, тем более - реализовать его. То есть он - не субъект в своей деятельности, в организации. Это старая наша болезнь.

И сейчас бессубъектность работников оборачивается для фирм слабой инициативностью, неподвижностью, безразличием персонала. Хотя ставка на сугубую исполнительность глубоко укоренилась у нас и в частных, и государственных организациях.

Нередко бывает, что на предпринимательскую, по сути, должность берут человека с психологией служащего, а на должность служащего хотят посадить явного предпринимателя. Тут серьезная дилемма: служащий будет лоялен и дисциплинирован, но - малоэффективен. Предприниматель будет весьма успешен, но однажды он скажет: спасибо за все, но теперь я начну собственное дело.

Так что определение меры субъектности, уровня субъективации конкретного работника - трудная задача.

Клика. Этим термином обозначается группа руководящих или просто влиятельных работников организации, использующих ее. Ресурсы в собственных, корыстных целях, нанося ей урон, порождая дисфункции.

Иногда явление клики возникает противозаконно. К примеру, намеренное доведение предприятия до банкротства с определенной выгодой для некоторых руководителей. Чаще же Уголовный кодекс ни при чем. Вот пример. В любой области есть статистическое управление, которое обязано заниматься сбором анализа определенной информации. Но вот в областной администрации создается и аналитический отдел, со штатом 18 человек, который тоже обязывается собирать и анализировать такую же информацию. Зачем такое дублирование? Оказывается,

бывший заместитель губернатора, остававшийся на время без поста до очередных выборов главы области, был на время пристроен на престижную должность, чтобы пересидеть до подходящего предложения. Чистый случай клики. В ущерб областному бюджету, ради корыстных интересов одного человека с частью его прежней команды. Подобные структурные подделки настолько распространены, что даже ничего предосудительного тут часто не заметно.

## Борьба с патологиями

Для формирования программы борьбы с организационными патологиями необходимо выделить главную из них и подобрать соответствующий способ ее устранения. Конечно, выбор метода зависит от конкретных условий и особенностей организации, но существуют и типовые способы.

Чтобы предотвратить патологию «господство структуры над функцией», рекомендуется не создавать новых отделов или подведомственных организаций для реализации поставленной задачи, лучше сформировать механизм решения проблемы (методы, мотивации, новые приоритеты). Если этот тип патологии уже налицо, следует уменьшить количество уровней структуры (отделов, ведомств, подразделений).

Бюрократизм как превышение полномочий или чрезмерную детализацию процедур быстро нейтрализовать довольно сложно, поскольку он связан с психологией, традициями и привычками. Способ снижения негативных последствий заключается в прозрачности деятельности организации, унификации учета и доступности данных. Другие методы - индивидуальная работа с проявлениями бюрократии, пересмотр количества процедур, постепенное формирование корпоративной культуры.

Бессубъектность сотрудников - безразличие, отсутствие инициативности. Решение проблемы заключается не в том, чтобы изменить позиции персонала, а в четком определении соответствия каждого сотрудника своей должности.

Стагнация - уклонение от нововведений, изменений, неспособность их проводить. Основная проблема патологии состоит в реализации преобразований, поэтому необходимо подобрать программу, которая вызовет наименьшее сопротивление.

Неуправляемость - потеря контроля управляющего звена над управляемыми органами. Проявляется в периоды роста, при появлении новых подразделений. Причины - нарушение связей между подразделениями системы, несоответствие

действия и результата, слабая заинтересованность персонала в достижении целей организации. Решение проблемы - в развитии организации по мере ее роста, в предоставлении автономии филиалам, снижении уровня централизации.

Появление клика - использование средств организации некой влиятельной группой в личных целях - иногда проявляется в содержании ненужных сотрудников. Метод борьбы - введение понятия «клика» в управленческий оборот как способ обозначения проблемы.

Несовместимость личности с функцией представляет собой частные случаи, трудно решаемые. Проблема обычно состоит в столкновении творческой личности директора с его манерой управления и в возникающем противоречии. Способ решения - разделение функций.

Патологии управленческих решений устранить обычно труднее, чем патологии в строении организаций.

Маятниковые решения. Первый шаг в преодолении патологии - поиск причин маятниковых решений, далее - их устранение.

Дублирование организационного порядка устраняют его обновлением.

Игнорирование организационного порядка - нарушение норм и иерархии (осуществление распоряжений из центра, минуя промежуточные уровни). Это ведет к подрыву статуса руководителей среднего звена, снижению их потенциала и в конечном итоге к потере ценных руководящих кадров. Основной путь устранения патологии - предупреждение возникновения подобной ситуации.

Демотивирующий стиль руководства - преобладание критики сотрудников над поощрением, что ведет к ухудшению качества работы. Руководители редко воспринимают это обстоятельство как проблему. Решается проблема через введение этических стандартов, поощрений и благодарностей.

Суть инноваций составляют изменения, сопровождающиеся внедрением разных типов новшеств в систему организации. Существуют разные классификации инноваций, например, с учетом сфер деятельности предприятия. В соответствии с ней инновации подразделяются на технологические, производственные, экономические, торговые, социальные и инновации в области управления.

Организационные изменения оказывают влияние на все элементы системы (цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть). Вследствие

этого результатами нововведений могут быть не только достижение планируемого результата, но и возникновение новых проблем.

Одним из способов преодоления кризиса является реализация новой бизнес-идеи. Осуществление нового проекта может дать возможность для оживления организации. С ее помощью можно выиграть время для решения основных проблем, получить своеобразную «временную фору» для осмысления типа патологии и принятия решений по ее устранению. Но этот вариант должен рассматриваться как эффективная мера для выхода из острого кризиса на какой-то период времени.

## **Заключение**

Изменить организацию - это значит изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, способы действия, характер отношений и т. п. Осуществить это возможно только посредством инициирования потребности в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желающие ее изменить, составляют инновационный ресурс организации.

Одно из главных условий успешной работы - увеличение этого ресурса и реализация его потенциала. В ходе работы «выращивается» инновационная команда организации: от создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему. Работники, входящие в ядро команды, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты - носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовывать ее на практике.

В целом возникновение патологий должно восприниматься как нормальный процесс жизнедеятельности организации. Это свидетельство того, что идет процесс развития. Однако следует помнить, что только разрешение кризисной ситуации дает возможность перехода на новый этап.