

image not found or type unknown



Подобно врачу или адвокату, руководитель организации имеет дело с патологиями и ошибками, которые можно разделить на три группы: в строении организаций, в организационных отношениях и в управленческих решениях.

Начнём с патологий в строении организаций.

Господство структуры над функцией. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.

Например, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). С чего начал свою работу ОРФ? Он разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых ОРФ данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил, что также увеличило нагрузку на основную деятельность работников фирмы в регионах. Таким образом, новое структурное звено подавляло эффективность низовых подразделений. А ведь в компании, наряду с ОРФ, были задуманы еще два промежуточных отдела.

Автаркия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в решениях тех подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, разрушению ее целостности, единства намерений и действий. Например, бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты. В результате сбытовые подразделения жалуются на потерю клиентов. Реакция главбуха: это ваши проблемы.

Несовместимость личности с функцией, т.е. индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него

обязанности. Например, главного технолога назначают на должность руководителя службы координации работ с основными партнерами фирмы. Через полгода становится ясно, что он не справляется с работой. А причина была в том, что этот человек — интроверт (избегает глазного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь), в то время как его нынешняя должность требовала высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для собеседника.

Встречаются и более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный бизнес, собрал хорошую команду. И разработал довольно амбициозную стратегию. Но при этом он совершенно не способен к оперативному управлению, не имеет даже ежедневника, не может толком провести даже обычное совещание. Никакие тренинги ему не помогали, выход остался один — найти исполнительного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А основатель компании остался главным образом на стратегических задачах.

Бюрократия. Никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. У юристов есть даже специальное обозначение решений, которые отдаются на личное усмотрение работника. Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и иногда он может использоваться исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса и иных корыстных целей. Например, в одном проектно-институте есть склад химических реактивов. Заведующая этим складом внедрила такую систему учета, которая дает ей одной возможность знать, сколько и чего наличествует в данный момент. Кому-то она отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно их предоставляет. И никто не знает, каким принципом она руководствуется. Таким образом, заведующая ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость весьма уважаемых руководителей основных подразделений, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

Таким образом, опасность бюрократии — в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации.

В современной литературе часто отождествляется бюрократия с формализацией, т.е. совершенно необходимой стандартизацией функций, обязанностей, структур, целей. Но раз это способствует достижению целей организации здесь нет патологии. В данном случае термин «бюрократия» игнорируется в ином смысле,

отличном от того, который придавал ему М. Вебер.

Далее перейдем к патологиям в организационных отношениях.

Конфликт. Не всякий конфликт является патологией. Бывают конфликты нужные, ценные для организации. Например, традиционные конфликты между службами главного конструктора и главного технолога. Первые заинтересованы в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для вторых каждое из этих изменений — головная боль: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс, поэтому они часто вступают в настоящую борьбу между собой. Но странное дело — после жестких взаимных обвинений на совещании у генерального директора они, выйдя в коридор, вполне дружелюбно обсуждают какую-то телепрограмму или будущую рыбалку. Тут мы имеем дело с позиционным конфликтом, когда интересы разных групп объективно противостоят. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции — следователя и адвоката. Их «сражение» облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобными конфликты становятся тогда, когда в них. появляется дополнительное межличностное содержание, когда в ходе конфликта происходит переход «на личности». В таком случае сотрудничество между сторонами, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения.

Неуправляемость. Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Эта степень становится патологической в том случае, когда несогласованность целей и действий, а также «неосуществляемость» решений ставят под вопрос достижение целей организацией.

Бессубъектность. Практически каждый встречался в государственных учреждениях, да и в коммерческих фирмах с такой реакцией на вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен» или «А при чем тут я?». И тогда приходится простейший вопрос решать на верхнем уровне организационной пирамиды. Это происходит чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать нашу проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации. Подобная бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на

активность и инициативу. То есть бессубъектность возникает потому, что сотрудники не могут либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда консультанту или менеджеру нужно проводить работу по субъективизации персонала через пересмотр функций подразделений и сотрудников, создание новой мотивации, а также изменение критериев приема новичков.

Преобладание личных отношений над служебными. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты.

Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

Рассеивание целей. В теории организации давно известен так называемый закон департаментализации. Он имеет исключительно важное значение. Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Правда, диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их весьма по-разному, а иногда продуманная система целей просто отсутствует. Но предположим, что какая-то цель существует, причем достичь ее можно только одним способом — разделить на ряд подцелей, а те, в свою очередь, на следующий ряд подцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем в совокупности все цели, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть трудности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вторых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т. д. В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует их содержание. Наконец, в-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое склонно рассматривать свою цель как единственную, а главное, в отрыве от других подразделений или фирмы в целом.

Так или иначе, но рассеивание целей в организации неизбежно. И оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал. Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости.

Клика. Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации. Нередко это проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще можно наблюдать это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытается встроить собственный бизнес в работу нанявшей их фирмы, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы или репутацию, помещения и пр.

И наконец, патологии в управленческих решениях.

Маятниковые решения. На крупном заводе существует управление главного конструктора. В нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и групп. Такой сложной структурой трудно управлять, поэтому принимается решение упразднить уровень секторов и групп, оставив только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство — эти бюро слишком громоздкие, трудноуправляемые. Принимается новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на конкретных задачах. Через 2-3 года снова обостряется прежняя проблема — согласование действий в этой мелкоструктурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подразделений. То же самое бывает, когда руководители децентрализуют какие-то функции, а потом, разочаровавшись в исполнении, снова забирают их в центр, хотя вскоре придется еще раз задуматься о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегруженным и негибким. Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить — разъединить, централизовать — децентрализовать и т. п.).

Дублирование организационного порядка. Смысл заключается в том, что приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности. И дело здесь не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни — обязательные, о которых напоминает начальство, другие — второстепенные, раз на

них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм, и все замыкается только на управляющем воздействии (задания, взыскания, контроль).

Игнорирование организационного порядка. Нередко встречаются случаи, когда первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. Кроме того, игнорирование организационного порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения принимаются «с нуля». Такие действия дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов.

Разрыв между решениями и их реализацией. Еще один очень важный показатель управляемости организации — степень осуществимости в ней управленческих решений. Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему. Главное средство этого контроля — управленческие решения. Если замерить степень осуществимости управленческих решений, то можно смело утверждать, что полученные цифры и будут отражать степень управляемости предприятия. По некоторым данным, реальная управляемость средней российской компании по этому показателю колеблется между 60 и 65%.

Стагнация. Этим термином: обозначается неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений. Есть такое понятие — активный риск, который содержится в решениях разных проблем. Это риск от действий. Но существует пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск бывает иногда гораздо сильнее активного.

Подавление развития функционированием. На наш взгляд, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.

Нужно помнить, что рост и развитие — разные понятия. Открытие новых филиалов — это рост; разработка новой системы управления филиалами — это развитие. Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления? Вероятно, они не умеют или, того хуже, не желают налаживать организационный порядок, который только и способен придать организации нужную степень

автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее.

Демотивирующий стиль руководства. Возьмите подшивку приказов в любой организации и посчитайте, сколько единиц любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций — частных или государственных — можно увидеть значительное, в разы(!), преобладание вторых над первыми (если, конечно, не брать «датные» благодарности и премии).

Такое соотношение позитивов и негативов в нашем управлении характеризует управленческую культуру как репрессивную. Патология тут начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает фирме свой потенциал, хотя желание и возможности есть. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не стоит ждать инициативы и приверженности фирме.

Рассмотренная систематизация различных форм проявления отклонений от нормы в организациях упорядочивает знание о них и позволяет их держать в фокусе внимания. Особое значение типология оргпатологии приобретает в ситуации поиска резервов для создания конкурентных преимуществ организации.