

image not found or type unknown



Патология — болезненное отклонение от нормального состояния или процесса развития.

К патологиям относят процессы отклонения от нормы, процессы, нарушающие гомеостаз, болезни, дисфункции (патогенез). В медицине «патология» часто означает заболевание.

Организационная патология — устойчивое нарушение оптимального функционирования и развития организации, неспособность ее элементов выполнять заданные функции.

Среди ученых и исследователей возникло два смежных варианта толкования понятия:

- • оргпатология как отклонение процессов, протекающих в организации и результатов ее деятельности от существующей нормы;
- • оргпатология как сбой в протекании процессов, дисфункция ее элементов и периодическое (либо систематическое) недостижение организацией заданных целей.

Первая трактовка определения использует понятие «нормы», которое носит субъективный характер для каждой организации в зависимости от ее основных параметров (организационно-правовая форма, масштаб, сфера деятельности и др.).

Одна из типологий видов организационных патологий приведена ниже.

- 1. Господство структуры над функцией. Зачастую по мере роста и развития организации в ее структуре появляются новые подразделения. Однако они не всегда отвечают потребностям компании, т.е. не подкреплены рациональными обоснованиями, не вносят должный вклад в ее развитие. В таком случае речь идет о господстве структуры над функцией. Взаимодействие между структурными элементами организации усложняется, достижение целей становится более трудоемким процессом, требующим дополнительного времени и материальных затрат.
- 2. Бюрократия. Усложнение текущих процедур может нести неоправданный характер, сказываться на результатах деятельности компании и

стратегических возможностях. Бюрократия в данном случае объясняется личностными характеристиками работников (желание показать собственную значимость, получить выгоду и др.).

- 3. Автаркия подразделений. Сосредоточение подразделений на собственном круге деятельности, внутренних проблемах на фоне ослабления взаимодействия с другими структурными единицами. Сопровождается потерей значимых связей, сокрытием информации, затягиванием в разрешении задач разного уровня.
- 4. Конфликты. Деструктивные конфликты с привлечением межличностных составляющих. Взаимодействие элементов организации начинает носить более личностный характер, что в данном случае снижает общий уровень эффективности организации и препятствует оптимальному достижению целей.
- 5. Неуправляемость. Речь идет о неуправляемости, препятствующей достижению целей компании. Может проявляться в низкой эффективности взаимодействия, рассогласованности действий и целей, неоправданных временных затратах на выполнение определенных процедур.
- 6. Преобладание личных отношений над служебными. Родственные или дружеские взаимоотношения в рамках формального рабочего взаимодействия способны снизить эффективность принимаемых управленческих решений, поддерживая заинтересованных лиц. Результативность деятельности уходит на второй план.
- 7. Разрыв между идеями и их реализацией. Зачастую руководители организации вдохновляются интересными идеями, как собственными, так и заимствованными из различных источников (литература, тренинги). Проблема возникает в тот момент, когда реализация идей затрудняется проблемами, существующими в организации, либо когда возникает конфликт между представлениями менеджеров о компании, ее устройстве, ресурсах и реальном положении дел.
- 8. Клика. Проявляется как удовлетворение собственных интересов сотрудниками компании в ущерб ее интересам и целям за счет ее ресурсов. Зачастую патология связана с развитием собственного бизнеса на базе имеющейся компании с использованием ее оборудования, кадров, клиентуры.
- 9. Двойное руководство. В случае отсутствия конструктивного взаимодействия провоцирует противоречивость стратегических и оперативных составляющих. Нарушается принцип единоначалия, возможно формирование противодействующих группировок внутри организации.

Способы противодействия организационным патологиям:

- • унификация данных, введение элементов управленческого учета;
- • пересмотр порядка осуществления процедур;
- • перераспределение персонала в соответствии с его функциональным предназначением и потребностями организации;
- • снижение уровня централизации;
- • введение оптимального уровня контроля;
- • делегирование полномочий, разделение функций;
- • пересмотр организационного порядка;
- • формирование, либо совершенствование системы корпоративной культуры;
- • формирование, совершенствование системы мотивации сотрудников;
- • введение этических стандартов, поощрений и благодарностей.

Р. Рюттингер приводит результаты исследований канадских ученых Манфреда Кете де Вриес и Д. Миллер, определивших патологии в организациях на основе деформаций морально-психологического климата в коллективах различных организаций и охарактеризовали особенности их поведения посредством терминов, применяемых в психиатрии:

- • драматическая (демонстративная) организация — несколько «показушное» поведение, демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организации в стадии бурного роста, находящиеся на этапе экспансии на рынке. Стиль руководства в основном кооперативный;
- • депрессивная организация — консервативная, бюрократизированная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению статус-кво. По сути, бюрократическая организация. Такая организация способна выжить только в условиях стабильности на рынке, слабой конкуренции. Преобладающий стиль управления — авторитарно-бюрократический;
- • шизоидная организация — сниженная внешняя активность, преобладание внутренней жизни («расщепление ума»); воздействие высшего руководства не ощущается, цели и стратегия развития не ясны, среднее звено управления стремится к личному благополучию, к созданию «удельных княжеств», к завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают оппортунисты, соглашатели, любимчики начальства. Стиль управления — попустительский;
- • параноидальная организация — испытывает постоянный страх перед контролем, старается подстраховаться на все случаи жизни, стратегия не активная, а реактивная, ориентация на защиту. Большое внимание уделяется

обоснованиям, регламентам, инструкциям и их утверждению «в верхах».

Бюрократический стиль управления;

- • принудительная организация — характеризуется также стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии, инертностью, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления — патриархальный.

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.