

2.3 Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. (1900 г.)

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

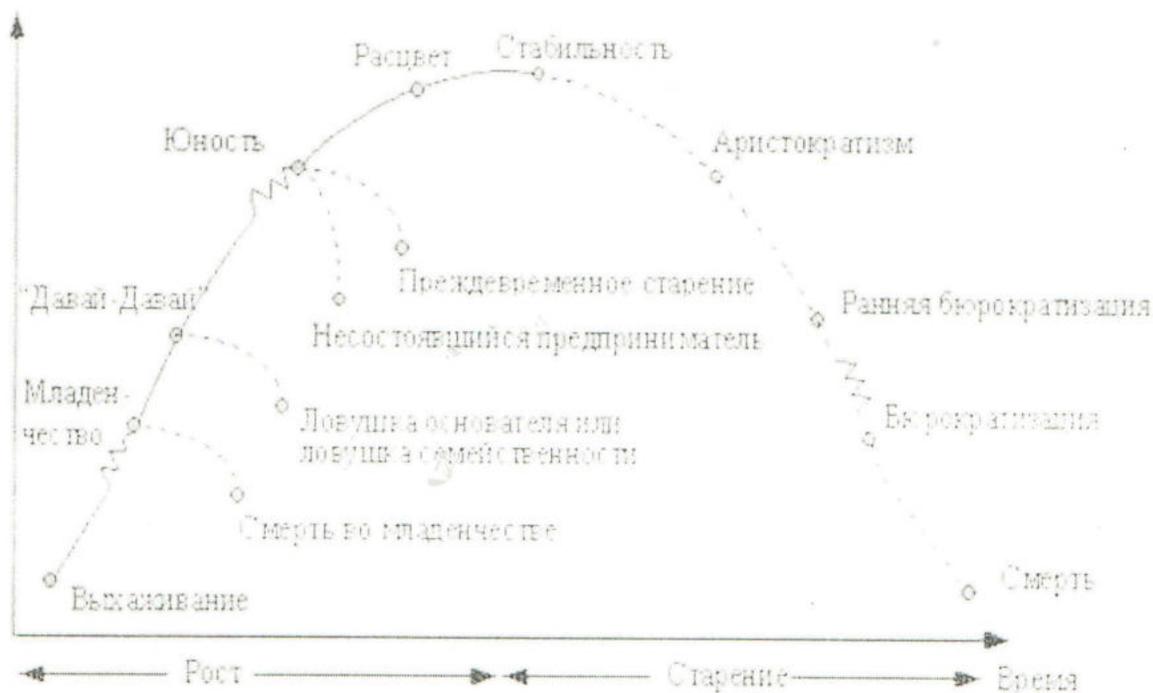


Рисунок 2 — Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение (рис.2). Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации. Ниже подробно описываются все этапы жизненного цикла организации.

Выхаживание (Courtship)

Выхаживание — это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает "теоретический" фундамент будущей организации, он пытается "продать" идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу.

Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя возбуждена приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

11

Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств — это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

Для создания успешной компании необходима не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором для создания организации должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо в производстве какого-либо продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях. Однако он обязательно должен иметь ответы на следующие вопросы. Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Если основатель может ответить на поставленные вопросы, то существует реальный фундамент для создания организации и принятия на себя соответствующего риска.

Младенчество (Infancy)

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства — удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Существует парадокс, стоящий перед младенческой организацией. Чем выше риск, который она на себя берет, тем более высокий фундамент необходим для успеха организации. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на этом этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них — это обеспечение постоянного притока денежных средств, а второе — преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом и влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

✓ **"Давай-давай" - стадия быстрого роста (Go-go)**

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает о всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для дальнейшего расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность — это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач. Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происхо-

дит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет — это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы — перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу — юности.

Юность (Adolescence)

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности она перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: "мы и они" (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. В других случаях, основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар децентрализации или продает компанию более профессиональным "родителям".

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Под руководством в данном случае подразу-

меваются процесс изменения организационной культуры. В действительности происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Новым руководителем является обычно исполнительный директор или вице-президент. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Подбор менеджера, который, по мнению основателя, отвечал бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти "кого-нибудь похожего на нас", но одновременно и того, "кто будет делать то, что мы не делаем".

На данной стадии в компании происходит смещение целей — от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста, и они хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

В результате действия этих трех факторов — делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей — мы имеем конфликт. Это конфликт между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером; основателем и компанией; корпоративными целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития — расцвету.

Институционализация — превращение какого-либо явления или движения в организованное учреждение, упорядоченный процесс с определённой структурой отношений, иерархией власти, дисциплиной, правилами поведения.

Расцвет (Prime)

Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.

Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- ^{определены} институционализированы перспективы развития и творчество;
- ^{упорядочены} ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов;

- организация занимается планированием и следует разработанным планам;
- умение предвидеть будущее;
- осуществляется рост, как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что она делает, куда она идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации — это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигнет определенного уровня. Организация достигает новой стадии — стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже неощущаются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более формальным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышле-

ние. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- организация сосредоточивается на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- в организации поощряют исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. На этапах роста организации существует множество источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу.

Если творчество бездействует достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуправляемое скольжение к следующей стадии — аристократизму. Не существует явных переходных событий, как это было на стадиях роста. Начиная с расцвета, по ходу дальнейших этапов жизненного цикла происходит процесс изнашивания. Отсутствие различимых точек перехода от этапа к этапу свидетельствует о продолжающемся процессе рутинизации ведения бизнеса.

В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признаком этого является процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов.

Аристократизм (Aristocracy)

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;

- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип "не гони волну";
- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков ~~или~~ пытаться "купить" предприимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

24.10. Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то вы выживете и можете даже получить повышение, несмотря на то, насколько производительна ваша деятельность.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как они используют пространство, как они обращаются друг к другу, как они общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу — чем темнее, тем лучше. Это как бы отражает консервативность и единообразие мышления. Об этом также свидетельствуют и помещения, где проводятся встречи. Это огромные залы, которые давят на присутствующих и дают понять, кто есть кто. Встречи очень формализованы, и проблемы не обсуждаются открыто, как это было раньше. В душе каждый может переживать за судьбу организации, но внешне не проявлять никаких сомнений по этому поводу. Аристократическая организация отрицает существующую реальность. Декларируется все тот же уровень прибыли, даже при уже существующем спаде уровня продаж. Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже не возможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работа-

ет. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения — ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что поэтому по поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека — нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации — это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма — это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинается открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того, чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death)

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различ-

ные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее.

Ключ успеха в управлении организацией — это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше.

2.4 Организационные патологии

В медицине патология — это отклонение от нормы. Что считать нормой для организации? Существует вид организационных норм, задаваемых извне. Например, универсальные требования к бухгалтерской отчетности, или законы, которые регулируют продолжительность рабочего дня, отпуска и т.д. Но это ограничения и правила принудительного порядка, отклонения от которых не лечатся, а караются.

Встречается и такое определение организационной нормы по принципу «как сложилось». Например, для нашей управленческой культуры считается нормальным некоторое превышение взысканий над поощрением или осуществимость решений в пределах 60 %. Но здесь уже предмет анализа деловой и организационной культуры.

Таким образом, универсальных норм построения функционирования и развития организации как таковых не существует.

Применительно к организациям профессор А.И. Пригожин предлагает свой подход в определении патологий. **Под организационными патологиями он подразумевает причины устойчивого целенедостижения организаций.** Это значит, что если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей, либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит в ней завелась некоторая патология, которую консультанту предстоит раскрыть и преодолеть.

1. Патология 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 подразде-

лениями требует все большего труда, отчего основные цели обходятся дороже, достигаются труднее или частично.

Вот, к примеру, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Их 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 данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил работы филиалов, что также легло тяжелым грузом на основную деятельность работников фирмы в регионах. Приехав однажды в один из филиалов, глава компании попенял тамошнему коллективу, дескать, стали менее гибкими и инициативными. Те показали ему управленческую продукцию ОРФ: «До того ли нам теперь?!»

Таким образом, новое структурное звено подавляло эффективность низовых подразделений. А ведь наряду с ОРФ в компании были задуманы еще два промежуточных отдела.

Автаркия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом.

Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в таких решениях подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, к разрушению ее целостности, единства целей и действий. В такой организации работники сами признают: «У нас все решают только частные задачи, никого не интересует положение дел в целом».

Например: бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты, сбытовые подразделения стонут: «Мы теряем клиентов». — «Это ваши проблемы», — отвечает главбух.

Несовместимость личности с функцией.

Это когда индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности.

Была в компании бизнес-единица, которая занималась разработкой новых технологий, и немало в том преуспела. Возникла необходимость в создании службы координации работ с основными партнерами фирмы. Хорошо зарекомендовавшему себя руководителю технологов было предложено возглавить новое направление. Через полгода стало ясно, что он провалил работу. Глава компании поделился со мной своей бедой. Встретившись с этим человеком, я увидел в нем все признаки интроверта (избегает зрительного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь). И

это в то время, когда нынешняя его должность требовала больших переговорных способностей, в частности высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для собеседника. Я заступился за неудачного назначенца перед главой компании: данный провал — не вина его, не стоило поручать объективно не свойственную ему работу.

Встречались мне и куда более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный бизнес, собрал и сплотил хорошую команду. И разработал довольно-таки амбициозную стратегию. При всем при том он совершенно не способен к оперативному управлению, у него нет даже ежедневника, он не может толком провести даже обычное совещание и т. д. Никакие тренинги ему не помогали, выход был один — найти исполнительного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А мой клиент остался главным образом на стратегических задачах.

Бюрократия. Это слово слишком нагружено социально-политическим содержанием, поэтому управленческую сторону придется выделить специально. 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. Общепризнан даже специальный класс решений, которые отдаются на личное усмотрение сотрудника. Объем этого «личного усмотрения» очень трудно определить, и иногда он может «приватизироваться» исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса или иной корысти.

На складе химических реактивов одного проектного института его заведующая внедрила такую систему учета запасов этих реактивов, которая дает ей одной возможность знать, сколько и чего наличествует в каждый данный момент. Она кому-то отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно предоставляет их. И никому неизвестно, по какому принципу заведующая принимает то или иное решение. Таким образом, она ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость от себя весьма уважаемых руководителей основных подразделений, искусственно поднимая свой статус в этой организации.

В аппарате одной областной администрации я увидел протоколы совещаний, пестревшие заданиями типа «принять меры», «подготовить предложения», «провести анализ» и т. д., которые подменяли собой фактическое решение обсуждаемых проблем. Такого рода действий предпринималось там с избытком (губернатор буквально был завален объемными аналитическими материалами, длинными списками предпринятых мер и множеством предложений, хотя дело с мертвой точки не сдвигалось). Тут мы имеем дело с подменой реальных изменений перечнем действий по их осуществлению.

Как-то я возглавлял сектор в одном фонде, распределявшем средства на научные работы. Сектор имел небольшой штат вспомогательных сотрудников,

которые готовили материалы к очередным заседаниям. Однажды мы заметили, что оказываемся перед фактом уже почти состоявшихся решений, ибо материалы подбирались и сортировались таким образом, что у нас не оставалось выбора. Столкнувшись с явно тенденциозным распределением кандидатов на гранты, которое подготовили сотрудники сектора, мы затребовали все заявки и сами провели их систематизацию. Результат нас поразил: мы пришли совсем не к тем выводам, под которые были подобраны материалы. Один из нас воскликнул: «Это чисто аппаратная передержка!» И действительно, мы позволили исполнителям овладеть процедурой подготовки решений настолько, что они стали предопределять и само содержание наших решений.

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

В современной литературе мы часто встречаем отождествление бюрократии с формализацией, т. е. совершенно необходимой стандартизацией функций, обязанностей, структур, целей. Когда это способствует достижению целей организации — бюрократия патологией не является. Но я предпочитаю употреблять это понятие в перечисленных выше смыслах.

2. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Конфликт. Любой ли конфликт — патология? Нет. Бывают конфликты нужные, ценные для организации, например между службами главного конструктора и главного технолога. Первая заинтересована в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для второй каждое из этих изменений — головная боль: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс, поэтому эти службы часто вступают в настоящую борьбу между собой. Но странное дело — я сам наблюдал — после жестких взаимных обвинений на совещании у генерального директора конструктор с технологом, 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 друг другу. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции прокурора и адвоката. Их «сражение» облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них вовлекается дополнительное межличностное содержание, когда стороны переходят «на личности». В таком случае сотрудничество, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или они крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, и 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 существ-

вует всегда. Когда же эта степень оказывается патологической? Опять-таки, когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией. Об этом — специальный разговор впереди.

Бессубъектность. Вы, конечно, встречались в государственных учреждениях да и в коммерческих фирмах с такой реакцией на ваш 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. Такое возникает чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать вашу 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; т.е. потому, что сотрудники либо не могут, либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда нужно проводить работы по субъективации персонала через пересмотр функций подразделений и сотрудников, новую мотивацию, а также обновление 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.

Когда-то один мой клиент принял на руководящую должность в свою компанию двоюродную сестру, просто по соображениям лояльности и чтобы угодить своей матушке, которая очень переживала за племянницу. Бизнес развивался, и сестра, как и некоторые другие, стала отставать от новых требований, да и не очень усердствовала, чувствуя свою неуязвимость. Наконец учредитель фирмы вынужден был по-родственному попросить ее сменить работу. Та — в слезы, и немедленно включилась вся система семейных репрессий. Мой клиент был хорошим сыном, и упоминания о больном материнском сердце и давлении тут же все вернули к исходному состоянию с немалым ущербом для дела.

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. Ему следует придать исключительно большое значение, и поэтому я задержусь на нем подольше.

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 продуманной системы целей просто нет. Но сейчас мы действительно предположим, что какая-то цель есть и достичь ее можно только одним способом — разделить на ряд подцелей, а те, в свою очередь, — на следующий ряд подподцелей и т. д. — через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем совокупность целей, 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, 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 из них склонно рассматривать свои цели как единственные, главные, в отрыве от других подразделений или фирмы (см. выше «автаркия подразделений»).

Так или иначе, рассеивание целей в организации неизбежно. И оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем слабее мотивирован персонал.

Вот пример. Глава крупной оптовой компании жалуется мне: «Я замечаю, как в филиалах работники, улавливая спрос на непрофильную для нас продукцию, плывут по этому течению, упуская наш сектор рынка». Другой клиент: «Мне нужна не просто доходность, а доходность долгосрочная и стратегическая, но мои торговые звенья дальше текущей прибыли думать не хотят».

Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости (см. выше патологию «неуправляемость»).

Клика. Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации. Нередко клика проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще я наблюдал это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытается построить собственный бизнес в работу нанявшей их компании, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование, марку фирмы, ее репутацию, помещения и проч.

3. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

Маятниковые решения. На крупном заводе — большое управление главного конструктора, в нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и

групп. Сложная структура, трудно управлять — принимается решение: упразднить уровень секторов и групп, оставить только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство — эти бюро слишком громоздкие, трудноуправляемые. Новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на конкретных задачах. Через два-три 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 их исполнении, снова забирают в центр, хотя вскоре приходится еще раз задумываться 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. 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.

Рассмотрим пример. Был у меня клиент — нефтегазодобывающее управление (НГДУ) на нефтепромыслах Татарии. Привожу выдержку из приказа начальника НГДУ почти дословно: «Заведующему складом горюче-смазочных материалов такому-то обеспечить бесперебойную работу приточно-вытяжной вентиляции на складе». Далее мой диалог с начальником НГДУ:

Как появилось это задание?

Я объезжал территорию, зашел на этот склад и сразу почувствовал по запаху, что превышена концентрация испарений. Устроил завскладом устный нагонный и закрепил его приказом.

А завскладом знает, что он обязан поддерживать бесперебойную работу вентиляции?

А как же! Ведь это записано в его должностной инструкции.

Тогда почему вы приказом повторяете эту инструкцию?

Так ведь не соблюдает же!

Потом я разобрался с причинами этого «несоблюдения». В действительности завскладом хорошо знает свои обязанности, и он своевременно поставил в известность главного механика НГДУ о поломке вентилятора, но тот пренебрег его заявкой. И у завскладом не было никаких способов воздействия на

него. Явное несрабатывание горизонтальных связей. Как выяснилось позже, подобные рассогласования характерны и для многих других горизонтальных связей в этом НГ ДУ, но первый руководитель не решает проблему, а давит на ее следствия.

Дублирование организационного Порядка опаснее, чем у нас принято думать. И дело не только в пустых затратах управленческой энергии; гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: в первую входят обязательные, т.е. те, о которых напоминает начальство, а во вторую — второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный Порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на управляющее воздействие (задания, взыскания, контроль).

Игнорирование организационного Порядка. Мне нередко встречались случаи, когда первый руководитель издает приказы через голову — на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. На одном заводе я выявил около 70% поручений, записанных в приказах генерального директора, которые были адресованы на уровень начальников цехов и даже производственных участков. Недавно он сам был начальником цеха, и пока еще не нашел те реперные точки, по которым в статусе генерального директора должен контролировать ситуацию, поэтому и вмешивается в дела своих подчиненных по мелочам. За глаза его так и звали — директор цехов.

Конечно, игнорирование организационного Порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения пишутся как бы с чистого листа.

Такие действия тоже дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или значимость ранее изданных приказов. Хотя некоторым руководителям, я заметил, нравится, когда подчиненные, вместо того чтобы решать свои проблемы собственными распоряжениями, приносят проекты приказов им.

Разрыв между решениями и их реализацией. Еще один очень важный показатель управляемости организации — степень осуществляемости в ней управленческих решений.

Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую подсистему ее. Главное средство этого контроля — управленческие решения. Если вы замерите степень их осуществляемости, то можете смело утверждать, что полученные цифры и будут характеризовать степень управляемости предприятия. По моим данным, реальная управляемость средней по российским меркам организации по такому показателю колеблется между 60 и 65%. Дальше об этом речь пойдет более подробно.

Стагнация. Этим термином обозначается неспособность организации к выработке и реализации в ней требуемых изменений. Есть такое понятие — активный риск, который содержится в решениях разных проблем. Это риск от действий. Но есть другое понятие — пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск иногда гораздо сильнее активного. Думаю, что Советский Союз распался по этой причине.

С одним клиентом у меня были долгие разговоры, разработки, расчеты и планы насчет перевода ряда подразделений компании на положение бизнес-единиц. Но его очень пугало усиление независимости этих подразделений. Мы даже разрабатывали экспериментальный вариант такого нововведения на примере одной из его торговых баз. Показательно, что он был согласен не только с идеей, но и его собственные расчеты подтверждали целесообразность такой формы коммерциализации и усиления зависимости этих баз от роста и развития клиентуры. Однако вводить это новшество мой клиент не решался. «Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого достигли, не стало бы хуже», — говорил он, отводя глаза. Этот довод я слышал нередко. И что же? Не дождавшись обещанных возможностей, постепенно стали уходить предприимчивые директора баз и их сотрудники, а с их уходом «скукоживалась» и клиентская база. Сколько банков упустили ценные возможности, не желая помимо работы с корпоративными клиентами возвращать ее с физическими лицами. В сущности, стагнация и есть пассивный риск.

Рост без развития. По-моему, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.

Президент одного крупного и славного когда-то банка уже при первой встрече очень весомо высказался: «Мы активно развиваемся, в прошлом году у нас появилось четыре новых филиала, и мы планируем открыть еще». Я сдержанно возразил: «Все-таки — развитие или рост? Это не одно и то же. Если вы наращиваете то, что уже есть, это еще не развитие. Другое дело, если бы вы занялись разработкой новой филиальной политики или ввели новые методы управления филиальной сетью». Действительно, рост неравен развитию.

Было время, когда наши руководители подозрительно относились к предложениям заняться стратегией: не хотим ли мы защищать на эту тему свои диссертации? Теперь это время прошло, и на методы стратегического развития довольно большой спрос. Но все же слишком велико число руководителей, задавленных повседневной текучкой, просто не имеющих времени и энергии работать над перспективой. Они и консультантов часто приглашают, наивно полагая, что те сделают эту работу за них. И вот оказывается, что, целиком уйдя в функционирование, такие руководители пропускают момент, когда можно было сделать упреждающее изменение в маркетинге, клиентной ори-

ентации, структуре компании, — и рывок одного-двух конкурентов загоняет их в кризис, которого вполне можно было избежать. Почему же руководители гибнут под тиранией оперативного управления? Мой ответ таков: 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 (если таковая есть) в своей клиентной организации и посчитайте, сколько единиц любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций — частных ли, государственных — вы увидите значительное, в разы (!), преобладание вторых над первыми (только не берите так называемые «датские» благодарности и премии, когда на 8 Марта или в связи проводами на пенсию генеральный директор раздает щедроты).

Такое соотношение позитивов и негативов характеризует нашу 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, не добавляет фирме свой потенциал. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не жди инициатив и приверженности фирме — он там как пассажир в автобусе.

Инверсия. Речь идет о том, что иногда результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

Фирма предпринимает ценовой маневр на рынке для вытеснения оттуда новоявленных конкурентов. В течение четырех месяцев она держит цены едва ли не на уровне себестоимости, но финансовые потери очевидны. Тем более что конкуренты не только сумели выстоять, но и воспользовались ослаблением финансовых возможностей моего клиента (не я тому виной) и через расширение товарного кредита лишь укрепились на рынке. Или тот же демотивирующий стиль руководства — желая наказаниями добиться лучших качества и дисциплины, менеджеры получили обратный результат: отток ценных работников и равнодушное исполнение остальных.