



УДК 65.01

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ И ИХ АНАЛИЗ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Русаков Алексей Владимирович

магистрант УрГЭУ

кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом

РФ, г. Екатеринбург

E-mail: AVRoussakov@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию типовых организационных патологий и аномальных проблем развития отечественных организаций, предприятий и учреждений. Особое внимание уделяется анализу природы оргпатологий, механизмов их патогенеза, проявлений и негативных последствий, но сами оргпатологии рассматриваются не как отдельные социально-экономические явления, а как сложные и взаимосвязанные системные процессы, в большей или меньшей мере свойственные различным по структуре и масштабу организациям на определённых стадиях их организационного развития. Поэтому в роли вспомогательного инструмента анализа в статье выступает теория жизненного цикла организации (ЖЦО), позволяющая рассматривать оргпатологии как «болезни роста» организаций и предлагать эффективные меры по их «лечению» с учётом «анатомии» и «анамнеза». Актуальность и важность данного исследования обусловлена тем, что менеджеры среднего и высшего звеньев организаций (особенно в молодых компаниях) далеко не всегда являются профессиональными и потому не уделяют должного внимания теоретическим аспектам управления организацией и её функционирования. Руководствуясь преимущественно собственными представлениями, опытом, интуицией и действуя по наитию, они зачастую недооценивают важность и опасность определённых негативных тенденций и неочевидных для них оргпатологий, игнорируя их или неверно идентифицируя их источники и причины.

Ключевые слова: организационные патологии, жизненный цикл организации, аномальные проблемы развития.

ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES AND THEIR ANALYSIS THROUGH THE PRISM OF CORPORATE LIFE CYCLE THEORY

Alexey V. Rusakov

Graduate of Ural state university of economics

Department of corporate economics and management, Ekaterinburg, Russia

AVRoussakov@gmail.com

ABSTRACT

Article is devoted to research of common organizational pathologies and abnormal problems of development of the domestic corporations. The special attention is paid to the analysis of the nature of organizational pathologies, to their mechanisms of pathogenesis, manifestations and negative consequences. Meanwhile organizational pathologies are considered not as the separate social and economic phenomenon, but as the complex and interconnected systemic processes, more or less inherent to the corporations with various structure and scale at the certain stages of their organizational development. Therefore, as an auxiliary tool of the analysis, the article uses the theory of corporate life cycle, which allows to consider organizational pathologies as a «growth diseases» of corporations and to propose effective measures for their «treatment» taking into account their «anatomy» and «anamnesis». The relevance and importance of this research is due to the fact that middle and senior managers of organizations (especially in young companies) are not always professional and therefore do not pay due attention to the theoretical aspects of business and corporate management. Guided mainly by their own ideas, experience, intuition and acting on a hunch, they often underestimate the importance and danger of non-obvious for them negative trends, organizational pathologies and abnormal development problems, ignoring them or incorrectly identifying their sources and causes.

Keywords: organizational pathologies, corporate life cycle, abnormal development problems.

Tempora mutantur et nos mutamur in illis¹
(латинская пословица)

Предисловие

Всё течёт, всё меняется. Изменчивость – это, пожалуй, единственная постоянная характерная черта бытия, если не считать бег времени. А все прочие черты непостоянны и опциональны.

На этом принципе построена теория эволюции Чарльза Дарвина, согласно которой все живые существа для выживания должны адаптироваться к изменениям окружающей среды и их способность к адаптации определяет возможности развития. Идея адаптационного развития лежит и в основе рыночной экономики и бизнеса, только место живых существ здесь занимают организации, а изменения окружающей среды проявляются в виде природных, политических, макро- и микроэкономических факторов воздействия.

Эту аналогию можно было бы считать полной, если бы не одно важное обстоятельство, кардинально меняющее суть эволюции. Оно заключается в принципиальном различии между обычными живыми существами, живущими инстинктами и рефлексам, и человеком, тоже являющимся живым существом, но имеющим в дополнение к инстинктам и рефлексам ещё и разум.

Это обстоятельство – *осознанность*, позволяющая дополнять управляемое извне эволюционное развитие и влиять на него посредством внутреннего стремления к совершенству. Осознанность *homo sapiens* позволяет ему использовать опыт и накопленные знания при адаптации к изменяющимся условиям жизни и тем ускорять своё развитие, достигая его качественно нового уровня.

¹ Времена меняются, и мы меняемся с ними (пер. с латыни).

Осознанность очень важна и для развития организации, ведь именно она позволяет её руководству прийти к пониманию необходимости изменений в организации, совокупная последовательность которых и есть развитие. Именно осознанность руководства является своеобразной лакмусовой бумажкой внутренней готовности организации к переменам, а степень этой осознанности определяет парадигму осуществления изменений в организации и её дальнейшего развития.

С учётом возможного диапазона степеней осознанности можно сформулировать три базисных парадигмы²:

1. *Инстинктивно-рефлекторная* – изменения в организации являются инстинктивной и рефлекторной реакцией руководства в ответ на внутренние и внешние вызовы и проблемы (от внутренних организационных и кадровых проблем до санкций, вооружённых конфликтов и других серьёзных изменений внешней политической и макроэкономической обстановки).

2. *Интеллектуативная*³ – необходимость изменений в организации оценивается по росту внешних угроз, и они (изменения) планируются на основе имеющихся у руководства управленческих знаний, опыта и интуиции.

3. *Научно-обоснованная и практико-ориентированная* – необходимость изменений в организации оценивается на основе данных постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития внешних и внутренних угроз и тенденций, имеющих для организации значение, а сами изменения прорабатываются и планируются на основе научного подхода, передовых достижений и современных методологий/технологий в области менеджмента организации применительно к конкретной организации с учётом истории и особенностей её становления и развития, отраслевой специфики, микро- и макроэкономических тенденций в мире, стране и регионе и других факторов.

Суть первой парадигмы – это ответная реакция по принципу «будут бить, будем бояться» методом «латания дыр» в виде рефлекторного воздействия на объекты и субъекты управления сообразно произошедшим событиям и очевидным тенденциям. Вторая уже предполагает наличие элементов интуитивного предвосхищения неких негативных событий/тенденций и планирования отдельных мер в основном компенсирующего характера. Третья позволяет проактивно, системно и комплексно принимать меры преимущественно профилактического характера.

Например, в ситуации с необходимостью корректировки уровня оплаты труда:

– *в первом случае уход одного за другим двух-трёх высококвалифицированных специалистов, недовольных уровнем оплаты труда, послужит для руководства «тревожным звонком», после чего оно спохватится и увеличит зарплату для этих должностей;*

– *во втором случае интуиция руководителя (и/или его замов) может ему подсказать, не пора ли произвести индексацию заработной платы работников, ибо за те последние 5 лет, что она не менялась, произошёл валютный кризис, курс доллара по отношению к рублю вырос практически вдвое и только официальная инфляция составила 36% [1];*

– *в третьем случае можно удерживать конкурентоспособный уровень оплаты труда по каждой категории и профилю работников в соответствии с конъюнктурой рынка труда и ситуацией в конкретной отрасли и городе, своевременно реагируя на повышение спроса на определённых специалистов и рост их зарплат как в целом по рынку труда, так и у конкурентов⁴.*

² Составлено автором по результатам собственных наблюдений и изысканий.

³ То есть основанная на стремлении к интеллектуальному осмыслению происходящих/произошедших изменений и адаптации к новым ситуациям/условиям с использованием накопленных знаний, навыков и опыта, а также интуиции (отражающей работу подсознания, использующего те же знания и опыт).

⁴ Разумеется, учитываться должны и текущие финансово-экономические показатели деятельности организации, позволяющие такое увеличение ФОТ. Но с другой стороны уход высококвалифицированных кадров и замена их менее

Очевидно, что третья парадигма управления организацией наиболее эффективна и результативна в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, потому что основана на восприятии внутренних изменений в организации не как вынуждаемого извне болезненного и потому отторгаемого «душой и телом» организации разрушения привычного уклада, а как последовательного, закономерного и всестороннего её обновления на пути постоянных улучшений и самосовершенствования.

В основе этой парадигмы лежит передовой опыт и научные достижения в сфере менеджмента организации, среди которых особое место занимают философия TQM⁵ и теория жизненных циклов организации (ЖЦО). Первая позволяет разработать модель организации с наилучшей экономической эффективностью, а вторая – оптимизировать эту модель с учётом «возраста» организации и её текущего состояния.

Эффективное управление организацией – это своего рода искусство. И чем масштабнее и разнопрофильнее организация, тем сложнее ей управлять и тем выше требования к руководителю и его команде. Причём требования не только к профессиональной управленческой компетентности руководителей, но и к их личностным качествам – всё это взаимодополняющие ипостаси, обеспечивающие комплексный синергетический эффект. Ведь управление организацией – это, прежде всего, управление людьми.

Управленец – это не интеллектуальный автомат, работающий по предписанной программе и оперирующий предусмотренными этой программой ресурсами, а в первую очередь человек, управляющий другими людьми. Поэтому он должен обладать соответствующими личностными качествами и в первую очередь быть для подчинённых не просто начальником, но настоящим лидером, пользующимся их заслуженным уважением и приверженностью, и лишь во вторую – грамотным распорядителем вверенных ему ресурсов (административных, финансовых, временных, материальных, нематериальных и тех же кадровых). Именно тогда может быть достигнут тот самый синергетический эффект как минимум в управлении персоналом, и это уже можно считать половиной успеха.

Введение

На протяжении жизненного цикла любая организация неизбежно сталкивается с различными организационными патологиями, являющимися источниками тех или иных проблем и оборачивающимися вполне конкретным ущербом для бизнеса. Один из основоположников отечественного управленческого консультирования А.И. Пригожин предлагает считать организационными патологиями причины устойчивого целенедостижения организаций. По его мнению, «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» [1].

Организационные патологии относятся к внутрикорпоративным угрозам и являются серьёзным сдерживающим и деструктивным фактором на пути становления и развития любой организации, предприятия или учреждения. И хотя некоторые отдельно взятые внешние негативные события, государственные инициативы и мировые тенденции по силе воздействия на бизнес могут существенно превышать суммарный потенциальный

квалифицированными автоматически приводит к снижению эффективности, качества и продуктивности, что в свою очередь приводит к снижению выше упомянутых показателей.

⁵ TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством.

вред всех организационных патологий вместе взятых, тем не менее, значение последних нельзя недооценивать.

По аналогии с организмом человека (в плане влияния на него внешних и внутренних негативных факторов) первые можно сравнить с природными катаклизмами и прогрессирующими ухудшениями среды обитания – они приводят к мобилизации всех сил организма и его адаптации к изменившимся условиям и, соответственно, к укреплению и развитию. Вторые же сродни недугам тела – ослабляют организм изнутри и отбирают жизненные силы и ресурсы организма на борьбу с ними и компенсацию их вреда, в результате чего снижается иммунитет и подрывается здоровье. А когда их «целый букет» и они хронические, то ни о каком укреплении и развитии организма речь уже не идёт – «не протянуть бы ноги».

Но, чтобы эффективно и успешно бороться с болезнями, необходимо не только знать их симптоматику и средства терапии, но и понимать – что является первопричиной и возбудителем той или иной инфекции, каков механизм зарождения и протекания болезни, не послужит ли она толчком для развития других болезней, не скрывается ли под симптомами одной внешне безобидной болезни другая, более опасная. Поэтому очень важно уметь правильно идентифицировать оргпатологии, однозначно выявляя их истинные первопричины и источники «инфекции».

Но как раз именно этим вопросам, имеющим, казалось бы, первейшее значение для орг. диагностики, современная тематическая литература уделяет подозрительно мало внимания. В своих книгах «Методы развития организаций» [2] и «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» [2] А.И. Пригожин, обобщая свой многолетний опыт бизнес-консультанта, объясняет суть оргпатологий на примерах из практики, но касается их источников и причин лишь отчасти. Другой авторитетный источник – профессор ВШМ СПбГУ Широкова Г.В. в своих учебниках «Управление организационными изменениями» [3] и «Управление изменениями в российских организациях» [5] на этот счёт ещё менее многословна, отводя каждой оргпатологии не более двух-трёх абзацев в том же ключе. Всемирно известный и очень популярный у нас в России гуру change-менеджмента И.К. Адизес в своей книге «Управление жизненным циклом корпорации» [5] рассматривает организационные патологии в аспекте их влияния на формирование аномальных проблем развития организаций, также приводя различные примеры из практики, но глубоко в происхождение оргпатологий не погружаясь.

Впрочем, от таких фундаментальных трудов, охватывающих широкий спектр вопросов функционирования и эволюции организаций, где оргпатологии – всего лишь один из них, более пристального внимания к последнему ожидать не приходится. Но если рассматривать научные статьи и прикладные исследования последних десяти лет, посвящённые исключительно организационным патологиям, то в основном мы видим в них констатацию наличия и статистику проявлений тех или иных оргпатологий в отдельных предметных областях [7, 8], отраслях [9,10] и регионах, [11,12]. Иногда они дополнены собственными рассуждениями о природе оргпатологий и попытками альтернативной их классификации [12] но все они основаны на определениях и методах оргдиагностики всё тех же А.И. Пригожина и И.К. Адизеса.

Ещё в 2011 году В.В. Щербина⁶ отметил, что важных теоретических и эмпирических исследований и разработок, направленных на выявление сущности организационных патологий, никто не осуществляет [13]. Выше приведённый анализ современной тематической литературы подтверждает, что таких исследований нет до сих пор и вопросы глубокого анализа источников и первопричин организационных патологий, механизмов

⁶ Главный научный сотрудник Центра социологии управления и социальных технологий РАН, доктор социологических наук, профессор

их «инкубации» и взаимовлияния и поныне остаются недостаточно освещёнными. А между тем и А.И. Пригожин, и И.К. Адизес недвусмысленно указывают на то, что основные проблемы функционирования и развития организаций имеют внутреннее происхождение и порождают их именно организационные патологии, существующие в силу неспособности (или нежелания) управленцев их идентифицировать и эффективно противодействовать.

Это обстоятельство, весьма неудобное для большинства руководителей разных рангов, желающих видеть «корень зла» в чём и ком угодно кроме себя самих, лишний раз подтверждает состоятельность идиомы «рыба гниёт с головы». И потому у нас в стране, богатой традициями барства с одной стороны и холопского чиновничества с другой, проблематика орг. патологий либо совсем обходится стороной, либо деликатно замалчивается, либо грубо табуируется (в стиле «начальник всегда прав»). Но закрывание глаз на проблемы не означает их отсутствия, а они между тем не просто существуют, но даже процветают и повсеместно наносят немалый вред и коммерческим предприятиям, и государственным учреждениям, и общественным организациям.

Такова объективная реальность. «Тому в истории мы тьму примеров слышим»⁷, но «воз и ныне там»⁸. Так не пора ли восполнить пробел и, если не сдвинуть этот «воз» с места, то хотя бы в очередной раз обратить на него внимание? Вряд ли это что-то сразу принципиально изменит в управленческой практике в масштабах страны и даже отдельной организации. Но даже если какой-нибудь начинающий или состоявшийся руководитель, дочитав эту работу до конца, хотя бы задумается о том, чтобы что-нибудь изменить к лучшему в своём подразделении, учреждении или ведомстве, значит, данное исследование представляет не только научный интерес, но и несёт практическую пользу.

А представьте, что будет, если, например, на законодательном уровне распространить такую юридическую норму, как запрет на занятие руководящих должностей⁹, на управленцев – явных носителей такой оргпатологии как «несовместимость личности с функцией» и не только на госслужбе и в муниципалитетах, но и в коммерческих и общественных организациях. Очевидно, что это позволит не просто убрать с руководящих должностей явно неподходящих для этого и занимающихся не своим делом людей, но тем самым существенно повысить качество управленческого корпуса и принимаемых управленческих решений, повысить прозрачность, предсказуемость и эффективность менеджмента, а также управляемость организации в целом. Это автоматически поднимет престиж руководства и уровень доверия к нему, улучшит микроклимат в коллективе и укрепит корпоративный дух, снизит ресурсные издержки и финансовые потери из-за прекратившихся «чуждачеств» и откровенного «дурошлёрства», повысит эффективность, рентабельность и другие показатели экономической деятельности. Кроме того, такое эффективное подавление этой конкретной оргпатологии неизбежно ударит и по большинству других, прямо и косвенно с ней связанным, что только усилит суммарный положительный эффект.

А пока таких ограничений нет и «личности несовместимые с функцией» продолжают беспрепятственно работать на прежних местах, другие организационные патологии также процветают. Какой-нибудь диктатор-самодур (а они встречаются на разных уровнях управленческой иерархии) проповедует в отношении подчинённых демотивирующий стиль руководства, что вкупе с фаворитизмом приводит с одной стороны к конфликтам и закономерному росту текучки кадров (причём наиболее квалифицированных и чувствительных к такому отношению), а с другой – к превращению

⁷ Из басни И.А. Крылова «Волк и ягненок»

⁸ Из басни И.А. Крылова «Лебедь, Щука и Рак»

⁹ Имеется в виду Статья 47 УК РФ «Лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью»

оставшихся в безропотную трудовую массу, безынициативную и склонную к бессубъектности и формальному отношению к делу. Руководители такого стиля нередко тяготеют к практике «маятниковых» управленческих решений, что увеличивает разрыв между принятым решением и его реализацией и подчас приводит к инверсии. А увеличение дистанции власти нередко приводит к двойным стандартам – требуя от подчинённых неукоснительного соблюдения установленных правил, сами они нередко (а то и регулярно) их нарушают, игнорируя/дублируя организационный порядок и давая указания «через голову».

Другой характерный типаж (функционер-бюрократ), будучи гипертрофированным формалистом и педантом, сковывает организацию паутиной регламентов и подавляет её развитие функционированием, после чего она вязнет в болоте бюрократии и стагнирует. Ну а третий (делец-интересант) в силу преобладания личных интересов и отношений над служебными, верша дела служебные преимущественно через призму личных устремлений/предпочтений, с помощью фаворитов, друзей и родственников образует клику и использует корпоративные возможности и ресурсы в личных целях и для личного обогащения. А его естественное стремление скрыть свой паразитический бизнес от начальства и остальных коллег по работе (чтобы «лавочку не прикрыли» или не пришлось делиться с бóльшим числом «посвящённых») приводит к дистанцированию от окружающих, обособлению и автаркии.

Существуют и другие типажы, но и этих трёх вполне достаточно, чтобы сообща реализовать практически весь арсенал классических оргпатологий по А.И. Пригожину [1]. Единственное оставшееся неупомянутым «рассеяние целей» является закономерным следствием реализации любой и каждой из выше приведённых оргпатологий 2-го порядка, по отношению к которым «несовместимость личности с функцией» можно считать исходной оргпатологией 1-го порядка – своего рода протопатологией, дающей старт развитию всех остальных.

Наверняка каждый из нас встречался в реальной жизни с живыми представителями этих типажей, а кому-то даже «повезло» непосредственно с ними работать. Кто-то согласится с вышеизложенной постановкой проблематики, кто-то усомнится в её актуальности и значимости, а кому-то она покажется надуманной, особенно тем самым представителям организационно-патологических типажей.

Поэтому давайте, объективно и беспристрастно следуя принципам и методам научного познания, постараемся внимательно и детально исследовать эту непростую тему, взяв за основу ставшие уже классическими определения и типологию организационных патологий А.И. Пригожина:

- патологии организационной структуры,
- патологии организационных отношений,
- патологии управленческих решений.

Но, поскольку эта тема представляет не только научный (в плане исследования истоков проблематики), но и прикладной интерес (в аспекте её влияния на деятельность организаций), целесообразнее будет рассматривать её не саму по себе, а в связке с теорией жизненного цикла организации. Это позволит выявить закономерности генезиса и развития оргпатологий с привязкой к уровню зрелости организаций, а также выработать рекомендации по противодействию и «лечению» оргпатологий с учётом стадийности развития организаций. И поможет нам в этом широко известная и наиболее популярная, и востребованная у нас в России теория и модель ЖЦО доктора И.К. Адизеса, которую, пожалуй, тоже можно считать классической.

1. Патологии организационной структуры

1.1. Обособленность и автаркия подразделений

Этот вид оргпатологии формируется в отдельных функционально обособленных подразделениях, когда концентрация усилий/ресурсов и сосредоточенность подразделений на своих внутренних проблемах в отрыве от целей и интересов смежных подразделений и организации в целом со временем приводит к административной и социальной обособленности и замкнутости подразделения на себе. Это обычно выражается в сокрытии внутренней информации, замалчивании внутренних проблем (дабы «не выносить сор из избы»), решении своих рабочих вопросов наиболее удобным для интересов подразделения образом, без учёта смежных и корпоративных интересов, либо эти интересы имеют меньший приоритет по сравнению с собственными.

Например, бухгалтерии вуза (в целях минимизации кредиторской задолженности и кассовых разрывов) удобнее работать со студентами - «платниками» по договорам с полной предоплатой. Но не все студенты (или их родители) готовы либо могут себе позволить оплатить сразу весь семестр или год. Поэтому такое «удобство» для бухгалтерии существенно снизило бы привлекательность обучения для потенциальных студентов и, соответственно, их число. В результате пострадал бы не только и не столько план по выручке, сколько конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг как по конкретной форме и направлению обучения, так и в целом по вузу, особенно в условиях нарастающей «битвы за абитуриента». Поэтому ради корпоративных интересов бухгалтерия вынуждена терпеть некоторые «неудобства».

Эта патология особенно сильно проявляется в организациях с отсутствующими, либо недостаточно эффективно интегрированными в деятельность структурных подразделений и сознание работников корпоративными целями и ценностями. В такой обстановке *ценностно-целевого вакуума* «свято место» долго пусто не бывает, и оно с подачи отдельных руководителей постепенно заполняется внутри подразделений служебными канонами и морально-этическими нормами в виде собственных неписаных (а иногда и писаных) правил. При этом правила отражают в основном мировоззрение и управленческий багаж самого руководителя и его приближённых, реже это совместный труд и консенсус руководства и трудового коллектива.

Иными словами, чем слабее корпоративное целеполагание и командный дух в масштабах предприятия, тем сильнее местечковые настроения и их влияние на деятельность подразделений и их взаимодействие, что, как показывает практика, лишь усиливает размежевание и разобщение, ведя к дезинтеграции организации. Таким образом, автаркия подразделений опасна разрушением корпоративной целостности, единства целей и синергетики совместных действий.

Очевидно, что основным источником этой патологии является вышеупомянутый *ценностно-целевой вакуум* в масштабах предприятия, стихийно заполняемый местными установками и автаркическими настроениями. Некоторые руководители (чаще в молодых организациях) недооценивают значение миссии, видения и стратегии организации, кодекса корпоративной этики, а между тем они являются первичными средствами пропаганды корпоративных целей и ценностей и формирования корпоративной культуры практически в любой организации. Поэтому их создание и доведение до всех и каждого в организации является главным средством противодействия существующей обособленности подразделений и профилактики прогрессирующих автаркических настроений.

Но даже при наличии в организации формально действующих миссии, видения и стратегии их влияние на коллектив без постоянных объединяющих усилий первого лица и его команды управления будет постепенно снижаться, причём личные усилия первого лица здесь имеют важнейшее значение для сохранения лидерства в организации.

Некоторые топ-менеджеры не считают для себя приемлемым снизойти до трудовых масс и лично поздравить коллектив, его часть или отдельных работников по случаю очередного праздника, дня рождения, награждения или выхода на пенсию, пожать руки передовикам производства и принять личное участие в торжестве, культурном или спортивном мероприятии. Подобный «отрыв от коллектива» чреват не только снижением уважения, доверия, приверженности и признания коллективом его лидерской позиции, но и созданием благодатной почвы для развития ещё одной разновидности этой патологии – *ценностно-целевого конфликта*.

Основным источником данной разновидности автаркии является конкуренция авторитетов между формальным и неформальным лидерами в организации. Как правило, подобная ситуация складывается в организации, когда первое лицо в силу разных причин пользуется недостаточным авторитетом и доверием коллектива: «спущен сверху» или назначен по родственному принципу¹⁰; сосредоточен в основном на финансовых вопросах и не уделяет должного внимания командообразованию или вообще избегает общения с людьми, предпочитая им переписку по E-mail; обладает слабо выраженными лидерскими качествами, и потому «люди к нему не тянутся». Его же неформальный оппонент как раз наоборот: либо обладает недюжинным интеллектом, признанными профессиональными компетенциями, деловыми и личностными качествами, вызывающими неподдельное уважение коллег; либо обладает ярко выраженной харизмой, и люди идут за ним (как на корпоратив, так и на субботник); либо в отличие от «спущенного сверху» биг-босса является избранником масс (например, «любимец партии», профсоюзный лидер, председатель профессорского или офицерского собрания). Как правило, такой неформальный лидер является руководителем отдельного и зачастую не самого малочисленного и незначительного подразделения (цех, управление, департамент, институт, кафедра) и, будучи естественным лидером в нём, весьма популярен и за его пределами.

В такой ситуации вне зависимости от провозглашённых в организации корпоративных целей, ценностей и нравственных принципов большее влияние на коллектив будет оказывать то, как их трактует неформальный лидер. И если он их трактует иначе, нежели предписывают корпоративные стандарты, либо пропагандирует собственные, идущие с ними вразрез, в организации возникает ситуация *ценностно-целевого конфликта*, которая не только ведёт к автаркии руководимого неформальным лидером подразделения, но и попутно подрывает корпоративные устои и авторитет руководства в масштабах организации.

Очевидно, что *ценностно-целевой конфликт* более опасен по сравнению с *ценностно-целевым вакуумом*, так как процесс дезинтеграции организации, пассивный и медленный в обстановке «вакуума», приобретает в ситуации конфликта более активный характер и более стремительное развитие, а в случае затяжного конфликта чреват весьма серьёзными последствиями, вплоть до реорганизации и даже ликвидации организации. Но такое случается редко, особенно в нашем авторитарно-полицейском государстве, где от инакомыслящих с убеждениями и активной жизненной позицией традиционно стараются под разными предлогами избавиться, не дожидаясь их превращения в неформальных лидеров.

Эта радикальная мера, безусловно, даёт эффект в борьбе с обособленностью подразделений, гася очаг инакомыслия и *ценностно-целевой конфликт* в организации, но может привести к негативным последствиям. В случае замены «смутьяна» на лояльного к руководству организации управленца подразделение перестаёт быть автаркически

¹⁰ Например, аббревиатура МПС России в разное время (особенно в бытность министром г-на Аксёненко Н.Е.) в народе остроумно и небезосновательно расшифровывалась как «министерство племянников и сыновей».

обособленным. Но вместе с прежним лидером теряет и изрядную долю прежней эффективности и результативности, подпитывавшихся сплочённостью и энтузиазмом, которые после прихода «варяга» могут превратиться в «итальянскую забастовку» или откровенную конфронтацию. При этом за лидером добровольно могут уйти и его приверженцы, усугубив и без того неблагоприятную ситуацию (особенно, если они уйдут к конкурентам), а пока она нормализуется, может пройти несколько месяцев. А если новый руководитель окажется плохим HR-интегратором, и оппозиция перерастёт в открытый конфликт, то организацию будет лихорадить ещё дольше. Поэтому более эффективным и обоюдовыгодным, нежели вражда, решением является сотрудничество. Формальному лидеру необходимо перетянуть неформального на свою сторону и склонить к сотрудничеству, при этом придётся проявить здравомыслие, дальновидность, хладнокровие и пойти на компромисс по ряду острых вопросов, что является необходимым условием для достижения консенсуса.

Зато в случае успеха лидер организации:

- избежит развития конфликта и его последствий в виде роста социальной напряжённости и снижения общей эффективности и результативности организации;
- снизит автаркические настроения и одновременно сохранит «боеготовность» и «боеспособность» подразделения, лидер которого, будучи облечённым доверием руководства, уже не будет манкировать интересами организации, ставя их ниже внутри подразделенческих;
- обогатит очевидно слабый набор корпоративных установок и ценностей лучшим, что было в подразделении, чем увеличит число своих сторонников и понизит общий градус автаркических настроений в организации;
- в итоге сильнее укрепит свои позиции лидера-интегратора.

В случае недостижения консенсуса и неуспеха сотрудничества в силу излишней принципиальности неформального лидера «расстаться» с ним будет уже намного легче, поскольку на фоне конструктивной позиции и миротворческих инициатив руководства организации своей несговорчивостью и упрямством он сам испортит себе репутацию в глазах всего коллектива и потеряет безоговорочную поддержку своих сторонников.

Обособленность или автаркия подразделений первого типа встречается в организациях, находящихся в своём развитии на восходящей части кривой жизненного цикла Адизеса (см. рис. 1). И если для стадий «Младенчество» и «Давай-давай!» обстановка ценностно-целевого вакуума, приводящая к развитию рассматриваемой разновидности автаркии, является нормальной ситуацией (организации ещё не доросли до понимания её проблематики), то начиная со стадии «Юность» организации должны уделять должное внимание вопросам формирования корпоративных стратегических ориентиров и поведенческих установок. В противном случае «вакуум» начнёт заполняться местным «творчеством», автаркическими настроениями и дезинтеграционными тенденциями. На стадиях от «Расцвета» и выше данной разновидности патологии уже не встречается, так как считается, что она присуща только молодым растущим организациям.

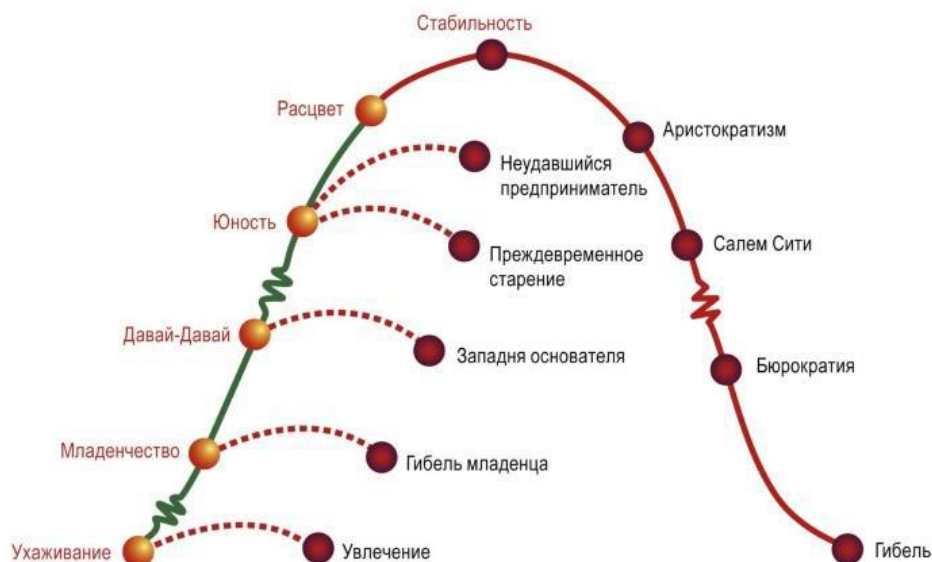


Рисунок 1. Десять стадий жизненного цикла организации [5]

Разновидность автаркии второго типа может появиться в организации на любой стадии жизненного цикла, причём вне зависимости от наличия и действенности внутренних стратегических ориентиров и морально-этических установок.

Стартовой точкой может послужить появление в организации на позиции руководителя подразделения нового¹¹ человека, обладающего незаурядными личностными качествами и достаточным профессиональным и управленческим багажом, чтобы не просто возглавить подразделение, но стать для коллектива настоящим лидером (пользующимся заслуженным авторитетом, уважением и доверием подчинённых как профессионал, руководитель и человек). При этом если его взгляды на корпоративные цели и ценности будут отличными от принятых в организации (даже незначительно), то с большой вероятностью в своём подразделении он будет культивировать собственные, что постепенно приведёт к автаркии. Со временем его авторитет и популярность могут выйти за границы подразделения и сделать неформальным лидером в организации. А если формальный лидер по каким-то позициям (профессиональным, деловым, личностным, «застольным») ему уступает либо периодически проигрывает, то при определённых условиях вполне может возникнуть лидерское соперничество и даже конкуренция, которая с учётом разницы в мировоззрениях и взглядах на корпоративный уклад может перерасти в конфликт. Причём уже будет не важно, есть ли в организации миссия и стратегия. И в данной ситуации учредителям организации или собственникам бизнеса, прежде чем предпринимать реальные шаги по «тушению пожара» (как правило, это увольнение неудобных), ещё стоит подумать, нужен ли организации такой слабый лидер.

¹¹ Пришедшего, как правило, извне, так как проработавшие в организации несколько лет и оставшиеся в ней либо становятся сторонниками существующего уклада, либо им позволяется иметь нейтральную позицию, если она не идёт вразрез с политикой руководства и не вредит общему делу, а все, кто не принимает уклада, рано или поздно будут вынуждены уйти.

1.2. Бюрократия

Бюрократия в её негативном понимании есть бюрократизм, который является гипертрофированной формой администрирования, при которой уровень формализации и регламентирования, число правил/инструкций и, соответственно, время реакции, ожидания и выполнения задач с соблюдением всех предписанных регламентами действий превышает разумный порог, после чего вреда от такого администрирования для организации становится больше, чем пользы.

Главной целью администрирования является структуризация и упорядочение организационных процессов для обеспечения максимальной эффективности всех видов деятельности организации. Но в процессе совершенствования функции администрирования организация постепенно обрастает регламентами, правилами, инструкциями, и чем больше их накапливается, тем более сложной и неповоротливой становится административная машина. В конечном итоге этот процесс может трансформироваться в оторванное от конечных корпоративных целей самосовершенствование, и администрирование со временем превращается в бюрократию со всеми характерными её атрибутами – волокитой, аппаратностью и неразберихой.

Бюрократия в позитивном её понимании впервые появилась в XVIII веке как концепция рациональной организации исполнительной власти, призванная повысить эффективность последней и избавиться её от фаворитизма. Немецкий социолог и историк Макс Вебер¹² был склонен идеализировать бюрократию как наиболее эффективный инструмент управления социальными структурами и отдельными структурными единицами, где четкая иерархическая зависимость и оптимальное действие безличных правил с жёсткой ответственностью на каждом участке работы были ориентированы исключительно на достижение организационных целей. Но со временем, по мере того как складывалась и крепла каста профессиональных бюрократов, бюрократия из административного блага превратилась в социально-экономическое зло, усиленное патернализмом, рефаворитизированное¹³ и коррупциогенное.

У этой патологии есть два фактора существования и развития, имеющие различные первопричины, механизмы реализации и формы проявления. Первый отвечает за становление и общий рост, второй – за удержание позиций и качественное развитие.

Гармония любых отношений (в коллективе, организации, семье и обществе) базируется на единении всех членов социума и согласовании всех возможных аспектов взаимодействия и представляет собой равновесную систему. Аналогичным образом гармония организационных отношений возможна только при органичном сохранении разумного баланса интересов, устремлений, притязаний, возможностей, усилий и других аспектов взаимодействия субъектов менеджмента. Дисбаланс одного из аспектов взаимодействия (в зависимости от вектора развития и силы перекоса) способен в долгосрочной и даже среднесрочной перспективе привести к его функциональной дистрофии и дисфункции либо, наоборот, к гипертрофическим изменениям в сторону «злокачественного» разрастания.

Если баланс между какими-то функциями управления нарушен (например, из-за неверной стратегии развития одна подавляет другую или из-за отсутствия стратегии

¹² Макс Вебер (1864–1920) – немецкий социолог, философ, историк и политический экономист конца XIX – начала XX в.

¹³ То есть повторно охваченное фаворитизмом (которому бюрократия в понимании Вебера должна была противостоять) за счёт встраивания в организационную и функциональную структуру механизмов/инструментов власти для своих фаворитов и/или за счёт практики двойных стандартов, когда требования корпоративных стандартов, положений и регламентов формально обязательны для всех, но если принятие решения о наказании за их несоблюдение или нарушение является прерогативой биг-босса, то он и его фавориты в силу безнаказанности (как говорится, «своя рука – владыка») перестают их соблюдать.

каждая реализуется как придётся), то очевидно, что у них будут разные уровни развитости, эффективности и продуктивности. Причём сильный дисбаланс организационного взаимодействия может привести к гипертрофии одной функции при недоразвитости другой. Классическим примером такого дисбаланса в запущенной стадии, согласно теории жизненного цикла Адизеса, является корпорация, находящаяся на стадии «Бюрократизм», для которой характерна сильно бюрократизированная функция администрирования и практически атрофированные остальные функции (производства, предпринимательства и интеграции). Неудивительно, что следующей закономерной стадией жизненного цикла организации является её «смерть».

Таким образом, зарождению и прогрессированию бюрократии способствуют:

1. Использование неоптимальных и неэффективных алгоритмов и технологий регламентирования.
2. Прочёты корпоративного целеполагания и отсутствие, нечёткость или противоречивость стратегических установок.
3. Сбои и системные нарушения организационного взаимодействия, управленческих коммуникаций и технологической взаимосвязи между административными и остальными (продуктивными) подразделениями.
4. Автаркия и дистанцирование административного аппарата от корпоративных интересов, концентрация на самосовершенствовании.

Вторым фактором развития бюрократии является влияние феномена личного усмотрения. Любая должность — это некий стандарт на выполнение определённого функционала, но ни один стандарт не может учесть всех нюансов и не допускать девиаций служебного поведения. Иными словами, одну и ту же служебную функцию можно исполнять разными способами, с разной скоростью и преследуя разные сопутствующие цели. Притом все эти девиации формально могут укладываться в требования стандарта и быть приемлемыми в организации и коллективе.

Иными словами, если для выполнения конкретной административной процедуры инструкцией оговариваются возможные ветвления рабочего алгоритма и допустимые временные рамки (например, время реакции и крайний срок выполнения), то по личному усмотрению исполнителя эта процедура может быть выполнена как по наиболее короткому алгоритму и в максимально сжатые сроки (интенсивность работы высока), так и по наиболее длинному алгоритму, с несколькими ветвлениями и их итерациями и в сроки, растянутые до максимально допустимых (интенсивность работы низкая). При этом интенсивность выполнения работы может определяться не столько условиями труда и профессионализмом исполнителя, сколько степенью его мотивации и личной заинтересованности.

Соответственно, выбор конкретного служебного поведения больше зависит от личностных качеств человека, нежели от деловых или профессиональных. Для людей с корыстной и мелочной натурой, с неудовлетворённым эго, с садистскими наклонностями и другими врождёнными или приобретёнными «особенностями» психики любая занимаемая должность будет рассматриваться в немалой (если не большей) степени как средство достижения личных целей, самоутверждения или иной мотивации, кроме (а то и вместо) добросовестного служения интересам организации. И тогда вместо эффективных и беспристрастных приверженцев корпоративным интересам работодатель со временем получает своекорыстных функционеров, которые, будучи вооружёнными регламентами, инструкциями, полномочиями и прочими административными инструментами, способны в угоду своим собственным интересам серьёзно осложнить и замедлить работу и без того неповоротливой бюрократической машины.

Таким образом, усиленная феноменом личного усмотрения бюрократия просто «расцветает», играя новыми красками и ещё сильнее укореняясь, и её главная опасность

заключается уже не столько в сложности и изобилии административных препонов, сколько в том, что их контролирует этот самый феномен личного усмотрения, а слияние этих «двух зол» формирует синергетический эффект, дополнительно их усиливающий.

Классическая бюрократия зарождается в организациях обычно на стадии «Юности», когда процессы формализации и стандартизации всех направлений и сфер деятельности становится частью корпоративной политики. Далее по ходу движения организации по «кривой Адизеса» уровень регламентирования и стандартизации деятельности организации постепенно растёт, а вместе с ним растёт и влияние на неё бюрократии, достигая максимума на одноимённой стадии, после которой организация закономерно прекращает своё существование.

В отличие от бюрократии, являющейся принадлежностью организации, личное усмотрение является принадлежностью каждого конкретного административного работника и отражает его способность разделять служебное и личное. И чем сильнее он склонен переносить личные устремления и отношения на свою служебную деятельность, тем сильнее это будет сказываться на её результатах, а делать это он будет практически всегда (за редкими исключениями, которые стоит считать аномалией), ограниченный в их воплощении лишь служебными возможностями и страхом ответственности.

Этот феномен, синергетически усиливающий бюрократию, существует и на ранних стадиях ЖЦО, когда бюрократии ещё нет и в помине. И тогда он может быть более вредоносен¹⁴, поскольку, не имея в распоряжении бюрократических инструментов, он ещё не стеснён и рамками регламентов, норм и правил.

Феномен личного усмотрения влияет на административную деятельность организации на всех стадиях её жизненного цикла, который в зависимости от характера воздействия феномена можно разделить на три периода, отражающие состояние и уровень бюрократической зрелости административной машины:

1. *Период созревания* – с момента создания организации и до начала более или менее масштабной формализации/регламентации всех процессов и систематизации ресурсов организации (стадия ранней «Юности»).

В этот период в организации ещё отсутствуют либо очень слабы писанные (а тем более неписанные) правила и административные барьеры, которые только к началу периода зрелости обретут статус и силу корпоративного стандарта. Поэтому в отсутствие реальных ограничений феномен личного усмотрения является основным фактором, определяющим административное поведение сотрудника. Иными словами, каждый делает своё дело, как хочет и может, и чем лучше у него получается, тем больше его ценность для организации и тем больше ему позволяется и прощается (чтобы удержать ценного сотрудника в организации). При этом, чем на более высокой ступеньке иерархической лестницы организации находится сотрудник, тем выше его важность для организации и тем ещё больше он может себе «напозволить».

В этот период диапазон допустимых девиаций административного поведения особенно широк (по сравнению с другими периодами) и всё решается максимально оперативно (не будучи стеснено рамками стандартов и правил), но вероятность принятия ошибочного решения и цена ошибки наиболее высоки.

2. *Период становления (переходный)* – пока процесс оптимизации бизнес-процессов и их последующей стандартизации не завершится в организации реальным внедрением системы менеджмента качества с соответствующим выходом её на «проектную мощность» (стадия позднего «Расцвета»).

В этот период перехода от интуитивного администрирования к стандартизированному феномен личного усмотрения принимает активное участие в

¹⁴ Но при правильном применении также может и приносить пользу (подобно огню, который может и согреть, и сжечь).

формировании корпоративных стандартов и становлении административной машины, интегрируясь в неё и стараясь заложить под себя удобные административные инструменты и определённое «пространство для манёвра», которого становится всё меньше по мере дальнейшего развития и продвижения процесса стандартизации.

Образно говоря, он всеми возможными способами борется за «место под солнцем», и от того, насколько успешной будет эта «борьба», зависит его эффективность в следующем периоде. Но в переходный период простор для «творчества» феномена личного усмотрения, постепенно загоняемого в узкие рамки регламентов и стандартов, существенно сужается. Узость этих рамок определяется тем, насколько «успешно» (для себя) феномен личного усмотрения (каждого заинтересованного управленца) поучаствовал в работе по созданию этих регламентов и стандартов. И нередко таким «участникам» удаётся в них встроить под себя весьма удобные и эффективные инструменты управления и влияния, укрепив свои позиции и создав новые возможности уже под эгидой корпоративного стандарта.

3. *Период зрелости* – полноценное функционирование административной машины с незначительными её доработками по ходу от вывода её «на проектную мощность» и до «смерти» организации.

В этот период феномен личного усмотрения синергетически усиливает классическую бюрократию, используя неповоротливость и непрозрачность административной машины и изобилие инструкций, норм и правил в собственных целях (как правило, далёких от корпоративных идеалов). При этом под прикрытием её он решает свои задачи, как правило, ориентированные на получение конкретным человеком или группой лиц определённых преференций, властных полномочий и распорядительных прав для возможности использования ресурсов организации и влияния на людей в личных целях.

По мере роста бюрократизации в организации крепнет и феномен личного усмотрения, достигая второго расцвета (хоть и в меньшей степени из-за больших ограничений) на стадии «Аристократизма» и обрастая его атрибутами – аристократичностью, ритуальностью, фаворитизмом. Он освоил все имеющиеся возможности (как заложенные в переходный период, так и полученные впоследствии при доработке стандартов) и вышел на «проектную мощность», используя бюрократию как набор инструментов.

Но к стадии «Салем-Сити» активность и продуктивность этого феномена снижается, так как дела в организации идут всё хуже и «охота на ведьм» (затеянная одними носителями этого феномена против других – обычно высокопоставленных против нижестоящих) выбивает одних и заставляет уходить других, не дожидаясь, пока их сделают «козлами отпущения», а оставшиеся используют свой феномен с опаской.

На стадии «Бюрократизма» феномен личного усмотрения становится просто функциональным дополнением бюрократии, и его основное предназначение не в использовании административных инструментов в личных целях, а в обеспечении «выживания» своего носителя: делать что положено и как положено, не высовываться и не гневить начальство, чтобы не попасть под сокращение и как можно дольше оставаться «на плаву».

Феномен личного усмотрения не стоит расценивать исключительно как негативный фактор (вкуче с бюрократией или сам по себе). По сути это своеобразная производная от симбиоза таких качеств работника, как креативность, предприимчивость и инициативность, и в ряде случаев именно он (феномен) помогает выбрать оптимальное решение или идею. Но это тема для отдельного исследования, а в настоящей работе феномен личного усмотрения рассматривается исключительно как первопричина и драйвер определённых организационных патологий.

Предлагаются следующие способы противодействия бюрократии:

1. Использование рационального и адаптивного подхода в вопросах регламентирования, нормирования и стандартизации, основанного на принципе определения и установления разумного баланса между взаимоуравновешивающими ипостасями: с одной стороны – креативность, незашоренность, свобода творчества и оперативность принятия решений, а с другой – системность, порядок, предсказуемость, прозрачность, управляемость, минимум рисков и ошибок.

2. Прозрачность и предсказуемость функционирования административной машины, унификация учёта, измеряемость и доступность его для контроля и обозрения за счёт внедрения информационных технологий и автоматизированных систем управления¹⁵, что позволит существенно снизить влияние феномена личного усмотрения, повысить оперативность и точность принятия управленческих решений и автоматизировать контроль их исполнения.

3. Публичное обозначение и обличение бюрократии как административного порока в подразделениях и на корпоративном уровне, то есть предъявление склонному, например, к волоките или протекционизму работнику понимания окружающей средой типа его поведения как явно бюрократического. При этом важна наглядная аргументация вреда бюрократических проявлений, наносимого отдельному подразделению и всей организации в целом, и представление его через падение показателей эффективности и результативности, а также через ущерб отношениям с партнёрами и заказчиками/клиентами, причём как с внешними, так и с внутренними. Иногда бывает полезным в качестве наказания какого-нибудь сильно проштрафившегося сотрудника в назидание остальным устроить показательную «порку», если его явно бюрократические действия привели к реальному финансовому или материальному ущербу, а также к потере клиентов или выгодных контрактов.

4. Объединение персонала вокруг корпоративных целей, одной из которых должна быть борьба с бюрократией; формирование и поддержание корпоративной культуры, основанной на критическом отношении и неприятии организационных патологий вообще и бюрократии в частности.

1.3. Господство структуры над функцией

Рост организации в связи с увеличением масштабов и числа задач, а также доли рынка и географии охвата нередко сопровождается созданием новых подразделений и филиалов. Соответственно, управление растущей организационной структурой и согласование взаимодействия между подразделениями требуют всё больше управленческих усилий и накладных расходов, отчего достижение основных целей организации становится всё более дорогим, трудо- и времяёмким. Обычно эти проблемы роста решаются двумя традиционными (для постсоветского пространства) методами: интенсивным (когда структура остаётся неизменной, но возрастают интенсивность труда и нагрузка на персонал) и экстенсивным (когда создаются новые подразделения и увеличивается штат при сохранении нормальной интенсивности труда).

В первом варианте новый объём работы, задача или функция сбрасывается руководителем «на головы» существующих подразделений в порядке их интенсификации по принципу «Что-то вы расслабились, а такие зарплаты получаете! Вот вам ещё одно дело/задача/функция». Как правило, такое часто практикуется в организациях и подразделениях с высоким уровнем диктатуры руководства и безропотности персонала, усугубляемым низким уровнем формализации внутренних процессов, функциональных

¹⁵ Класса СЭД (система электронного документооборота) с обязательными модулями поддержки принятия решений и контроля их исполнения.

обязанностей и нормирования труда. В лучшем случае это сопровождается обещаниями премий и повышения оплаты труда по результатам интенсификации, в худшем – как у А.Н. Некрасова: «каждый приказчику должен остался...¹⁶». На деле же обещания чаще всего так и остаются обещаниями, нагрузка на персонал растёт (параллельно с его недовольством), а эффективность подразделения снижается, что ещё больше усугубляет болезни роста. В результате реализация новых задач/функций мешает выполнению существующих. Иными словами, выигрывая на экономии ФОТ, организация проигрывает в производительности/качестве труда и имеет высокую текучку кадров.

Во втором варианте под каждую новую задачу/функцию/объект создаётся новая организационная структура (группа, отдел, управление и т.д., в зависимости от масштаба и специфики нового фронта работ), функционирование которой постепенно обрастает атрибутами бюрократии, автаркии и создаёт определённые организационные и нормативные препоны взаимодействию со смежными подразделениями. При этом затрудняется согласование и решение вопросов на стыках смежных предметных областей и сфер ответственности, усугубляется конфликт интересов, возникает частичное дублирование вспомогательных функций и т.д. Если же задачи новой структуры функционально пересекаются с деятельностью других подразделений, то работа последних осложняется введением дополнительных ограничений и правил со стороны первых.

Со временем таких структур может возникнуть достаточно много, и каждая такая структура представляет собой суборганизацию со своим обособленным функционалом, штатом, бюджетом, ресурсами, внутренним регламентом/распорядком/политикой и в итоге собственными ценностями и целями. Во главе каждой из них стоит, как правило, «удельный князёк» уровня ЗГД¹⁷, демонстрирующий существованием такой «внутренней республики» свои властные амбиции и кажущуюся важность, и полезность для организации.

Но нередко от таких организационных структур пользы меньше, чем вреда, а совместная деятельность нескольких подобных структур в одной связке превращается в перетягивание каната (или одеяла на себя), а не в командную работу на общий результат. А «когда в товарищах согласья нет», поневоле напрашивается сравнение с персонажами известной басни Крылова¹⁸. В итоге имеем разбухший штат и ФОТ, плохую слаженность между подразделениями и низкую оперативность их взаимодействия, что проявляется в высокой себестоимости продукции и низкой общей результативности организации (хотя производительность труда и качество продукции в каждом отдельном подразделении может быть очень высокими).

Оба эти метода (интенсивный и экстенсивный) достались нам в наследство от эпохи развитого социализма и активно практикуются на просторах бывшего СССР в организациях разного масштаба и профиля, причём подчас одновременно, формируя каждый по-своему разновидности одной и той же исследуемой нами патологии – *господства структуры над функцией*.

«Двигателем» первой разновидности этой патологии является культивирование авторитарного стиля руководства и автократическая модель организационного поведения, при которой руководитель считает, что он знает всё, что нужно знать, и априори прав, а работники обязаны беспрекословно исполнять все его распоряжения. При этом обратная связь в виде конструктивной критики руководством неприемлема в принципе, не говоря о том, что демотивированные и деморализованные работники на неё не способны, что только усиливает веру руководителя в собственную правоту и непогрешимость. В такой

¹⁶ Поэма А.Н. Некрасова «Железная дорога»

¹⁷ Аббревиатура должности «Заместитель генерального директора»

¹⁸ Басня И.А. Крылова «Лебедь, Щука и Рак»

ситуации адекватно оценить степень загрузки персонала не способны ни руководитель, ни работники, а производительность труда, будучи низкой «по умолчанию» (что свойственно автократической модели), при реализации новой задачи или функции падает ещё сильнее. Естественно, что к такой модели организационного поведения более склонны руководители-диктаторы с деспотическими наклонностями (особенно из числа бывших военных, т.н. «солдафоны»).

Источником второй разновидности патологии является наследие командно-бюрократической системы хозяйствования, когда под каждую возникающую, искусственно созданную или кажущуюся проблему создавались отдельные подразделения и даже целые организации, тресты и ведомства. Причём экономическая целесообразность создания и функционирования такой оргструктуры редко просчитывалась заранее. Обычно по прошествии некоторого времени (порой исчислявшегося годами), когда приходила пора подводить итоги или, наоборот, становилась очевидной низкая эффективность структуры, начинали анализировать её производственные и экономические показатели и их влияние на деятельность организации или предприятия в целом. И нередко выяснялось, что её самостоятельность и забюрократизированность настолько замедляют производственные, технологические и управленческие процессы предприятия, что вреда от неё больше, чем пользы. Соответственно, сторонниками таких структурных инноваций обычно являются так называемые профессиональные бюрократы – бывшие чиновники или партийные функционеры.

Господство структуры над функцией является классической патологией из разряда запущенных болезней роста, которые наиболее часто и сильно проявляются на восходящей части кривой жизненного цикла корпорации. Это объясняется тем, что на ранних стадиях жизненного цикла единоначалие более выражено и носит авторитарный характер, а собственник бизнеса зачастую им же и управляет. При этом, как правило, в корпорации ещё низкий уровень регламентированности внутренних процессов, и потому административные и нормативные барьеры намного слабее по сравнению со зрелыми корпорациями. Поэтому лидер может почти беспрепятственно менять организационную структуру организации по своему усмотрению, в том числе и вышеописанным патологическим образом. Оценить экономическую целесообразность организационных перемен до их проведения не всегда представляется возможным, поэтому остаётся «считать цыплят по осени» (постфактум по полученному от этих нововведений профиту или ущербу).

Зрелые же корпорации с давно отлаженными и устоявшимися внутренними стандартами, регламентами и организационной структурой (а особенно «аристократизированные» и бюрократизированные), наоборот, более неповоротливы в отношении решения нестандартных управленческих задач. Поэтому вероятность принятия и реализации невзвешенного и несогласованного на всех инстанциях решения в них много ниже, хотя в силу инерции бюрократической машины по оперативности этих процессов они существенно уступают молодым организациям.

Единственный способ противодействия этой патологии – это главенство принципа «Функция первична по отношению к организационной структуре». Это подразумевает в первую очередь создание комплексного механизма реализации новой задачи или функции на уровне разработки технологических процессов и схем, программ взаимодействия и мотивации, и лишь во вторую очередь – проведение организационно-штатных мероприятий, наилучшим образом реализующих этот механизм.

В качестве примера можно привести создание временной структуры штабного типа (вроде рабочей группы или комитета), объединяющей профильных специалистов (возможно, разных подразделений и их руководителей) для проработки данного вопроса и представления высшему руководству предложений по его решению. Нередко, доказав

свою эффективность на деле, такая рабочая группа или комитет остаётся действовать на постоянной основе или впоследствии даже трансформируется в отдельную структуру, штат которой соответствует масштабности задачи. Как показывает практика, при должной мотивации вовлечённого персонала это вполне жизнеспособное и эффективное решение.

2. Патологии организационных отношений

2.1. Бессубъектность

Субъектом управленческой деятельности вне зависимости от того, что является объектом управления, является персонал. Чем выше эффективность и результативность управленческой деятельности каждого отдельно взятого сотрудника, тем выше его субъектность, т. е. служебное соответствие его деловых качеств, компетенций и производительности труда поставленным перед ним целям и задачам, а также ожиданиям руководства. Проще говоря, если сочетание его способностей, возможностей, отношения к труду и трудоотдачи делают его полезным и востребованным, значит, он на своём месте и полностью субъектен.

В свою очередь, под бессубъектностью понимается безразличие сотрудника и его отстранённость от решения рабочих вопросов, выходящих за границы его минимального функционала, полномочий и сферы ответственности, проявляющиеся в ограниченности (или полном отсутствии) должностной инициативы с его стороны и готовности/намерения их решать. Иными словами, если при каждом удобном случае сотрудник пытается уклониться от решения дополнительных профильных (не говоря уже о смежных) задач и даже от участия в них, используя отговорки типа «меня это не касается», «от меня ничего не зависит», «у меня нет соответствующих полномочий» или «у меня и так работы хватает», то он не является субъектом управленческой деятельности.

Так, пассивных носителей бессубъектности народная молва характеризует поговоркой «Под лежащий камень вода не течёт», а про активных функционеров-уклонистов говорят: «Он будет всё делать, лишь бы ничего не делать».

Типичными и наиболее вредными проявлениями бессубъектности являются главенство принципа «Моя хата с краю» и вытекающие из этого низкая активность и инициативность работника, равнодушие/безразличие по отношению ко всему происходящему в организации вне его участка работы и сферы ответственности.

Приведём основные первопричины бессубъектности персонала:

1. *Психологические особенности личности работника* – сочетание личностных/деловых качеств и компетенций, при котором работник боится ответственности и потому избегает её. Обычно это либо наследственная или привитая в детстве боязнь наказания (особенно несоразмерного проступку, незаслуженного или хуже того в профилактических целях), либо приобретённый негативным опытом страх неудачи и позора (что не справится), страх ответственности в случае неудачи (особенно если за это уже приходилось сурово расплачиваться) или страх в случае неудачи остаться крайним (особенно если существует практика назначения «козлов отпущения»). Ключевой фактор – страх и его производные.

2. *Индивидуальные особенности условий работы* – несоразмерное и неадекватное сочетание закреплённых функций, делегированных полномочий, установленной ответственности и мотивации, при которых либо уровень полномочий недостаточен для эффективного осуществления функций, либо уровень ответственности существенно превышает уровень стимулирования. Ключевой фактор – нежелание «ломать копья» впустую или без должного стимула.

3. *Местные особенности корпоративной культуры и коллективных устоев* – сочетание низкой действенности (при наличии таковых вообще) корпоративных ценностей и установок (таких как культивирование ответственного отношения к труду и своим обязанностям, служебной инициативы, командного духа и взаимовыручки), противопоставленных им индивидуалистических и автаркических настроений и принятых в коллективе в качестве негласного правила принципов «Не гони волну!», «Не высывайся из окопа!» и шаблонов пассивного служебного поведения. При этом ситуация может усиливаться установкой социальной среды «Будь как все, не выделяйся из толпы» и нетерпимостью окружающих к «выскачкам» и «белым воронам» (вплоть до бойкота). Ключевые факторы – пассивность микросреды и чувство «стадности».

4. *«Наследственные болезни» макросреды:*

а. *Влияние армейских «заповедей»* – формирование бессубъектности у ранее служивших в армии работников ещё в бытность их военными служащими под воздействием сложившейся в воинских частях (особенно тылового обеспечения) обстановки разлагающей пассивности и рутины, ставшей «притчей во языцех» благодаря поговоркам «Солдат спит, служба идёт», «Подальше от начальства, поближе к кухне», «Не спеши исполнять приказ, его могут отменить» и другим образчикам «солдатской мудрости», со временем перекочевавшим в офисную среду (некоторые даже стали «законами Мерфи»). Такие работники обычно очень исполнительны (когда отдан соответствующий приказ), а всё остальное время находятся в режиме пассивного ожидания очередного приказа. Ключевые факторы – выбор пути наименьшего сопротивления, многолетняя привычка не рассуждать и действовать по указке.

б. *Наследие советского строя* – побочный эффект командно-административной системы управления бывшего СССР, где инициатива на местах подавлялась спускаемыми сверху регламентами и инструкциями, предписывающими строгое и неукоснительное выполнение типовых процедур по стандартным алгоритмам. Системе нужны были послушные исполнители, поэтому люди творческого и предпринимательского склада постепенно вытеснялись рутинёрами или со временем сами превращались в них. Таких (ныне уже возрастных) рутинёров ещё можно встретить на предприятиях и в учреждениях, особенно в госсекторе и ВПК. Ключевые факторы – несамостоятельность в принятии решений, рутина как единственно возможный *modus operandi*.

Бессубъектность работников оборачивается для организации следующими негативными последствиями:

1. **Снижение оперативности выполнения рабочих функций и взаимодействия исполнителей** в силу того, что любой вопрос, выходящий за границы минимальной функциональности и полномочий отдельного работника (а особенно задевающий смежные участки работ и функционалы нескольких работников), не может быть решён исполнителями на своём уровне и всякий раз выносится на уровень руководства.

2. **Снижение эффективности подразделений**, результативность которых напрямую зависит от успеха творческой, предпринимательской, научно-исследовательской и других видов интеллектуальной деятельности, которые подвержены бессубъектной деградации в первую очередь и намного сильнее, нежели регламентированная рутина. Как правило, страдают такие сферы, как маркетинг, HR-рекрутинг, Web-мастеринг, издательское дело, образовательные услуги, НИОКР.

3. **Финансовые потери организации** (как результат и следствие реализации первых двух пунктов) по причине общего по организации снижения эффективности бизнес-процессов и объёмов производства/продаж, увеличения себестоимости продукции и снижения качества услуг, штрафных санкций за растягивание сроков или их срыв, а также недополученная прибыль и упущенная выгода из-за потери контрактов и клиентов.

4. **Репутационные потери организации** (как результат и следствие реализации первых трёх пунктов) в виде снижения привлекательности для клиентов (из-за затягивания и срыва сроков по обязательствам, снижения качества услуг, потери выгодных контрактов и клиентов) и для потенциальных инвесторов (негативный информационный фон, снижение деловой эффективности, ухудшение финансовых показателей, потеря клиентов).

Бессубъектность (как свойство отдельно взятого работника) может появиться в организации на любой стадии ЖЦО вместе с её носителем при приёме его на работу, но потенциальная возможность её развития в оргпатологию зависит не только от наличия и числа склонных к ней работников, но и от местных условий и конкретной стадии ЖЦО.

Например, на ранних стадиях становления организации, когда правил и регламентов в ней немного, вклад каждого работника в общее дело больше определяется тем, что он **МОЖЕТ** делать, нежели тем, что он **ДОЛЖЕН** делать. Поэтому, будучи менее ограниченным в инициативе и выборе мест приложения своих устремлений (в большей степени, чем компетенций), работник менее бессубъектен.

На более зрелых стадиях (от «Расцвета» и далее к «Аристократизму») рамки регламентов и правил всё сильнее стесняют творческую инициативу в плане мест «приложения труда» и сами «трудовые порывы», а столкнувшись с проявлениями бессубъектности при взаимодействии со смежниками, работник и сам постепенно становится бессубъектным. Постепенно бессубъектность становится уже повсеместным и массовым явлением, а к стадии «Бюрократизма» развивается в устойчивую патологию.

Возможные методы противодействия бессубъектности:

1. Входной контроль, выявление и отсев склонных к бессубъектности кандидатов на стадии собеседования (кадровая служба).
2. Корпоративное целеполагание и культивирование соответствующих внутрифирменных ориентиров и ценностей, текущий контроль действенности (служба качества).
3. Рационализация оргструктуры и её функционального и организационно-распорядительного наполнения, закрепление в положениях о подразделениях, контроль внедрения и действенности (служба качества).
4. Адекватное сопоставление прав, полномочий и ответственности выполняемому работником функционалу и закрепление в их должностных инструкциях (линейные руководители).
5. Эффективная мотивация персонала (руководители всех уровней).
6. Текущий мониторинг обратной связи и корректирующие воздействия по проявлениям бессубъектности (кадровая служба).

2.2. Неуправляемость

Управляемость – одна из ключевых интегральных характеристик организации, определяющих эффективность целедостижения. Стопроцентная управляемость объективно недостижима. Из-за рассогласования целей и действий на разных уровнях управления, а также в силу задержек коммуникаций и исполнения всегда остаётся некоторая степень неуправляемости. Связано это в первую очередь с тем, что цели управления на уровне организации после декомпозиции и эскалации на нижележащие уровни исполнения преобразуются там в локальные цели, и суммарно они, как правило, не тождественны высокоуровневым корпоративным целям. Ну и во вторую очередь в зависимости от уровня исполнительской дисциплины и её контроля, а также от

налаженности служебных коммуникаций имеют место недостаточная эффективность взаимодействия, задержки трансляции указаний и их исполнения.

Конечно же, в боевой обстановке управляемость воинских соединений может быть близка к 100%, так как цена несогласованности совместных действий или нерасторопности при передаче и исполнении приказов слишком высока и может измеряться десятками, сотнями и даже тысячами жизней. Но в обычных условиях и в гражданских организациях дисциплина и управляемость обычно существенно ниже, хотя, к примеру, ошибки организации охраны труда и промышленной безопасности тоже создают угрозу здоровью и жизни людей.

Недостаточная управляемость является нормальной проблемой любой организации, но, когда из-за низкой управляемости медленная реализуемость и периодическая неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией, проблема превращается в оргпатологию. Поэтому под неуправляемостью (как оргпатологией) будем подразумевать крайне низкую степень управляемости, находящуюся на недопустимом для организации уровне.

Неуправляемость проявляется в рассогласованности действий и целей на разных уровнях оргструктуры (в том числе между смежными подразделениями, находящимися на одном уровне), в низкой эффективности их взаимодействия (разных уровней управления и смежных подразделений на одном уровне), а также в неоправданно больших временных затратах на коммуникации, взаимодействие и выполнение конкретных задач и административных процедур.

Основные причины неуправляемости:

1. Низкий уровень формализованности и регламентированности административных процедур либо низкая эффективность и действенность существующих корпоративных стандартов (когда неформальные отношения и неписанные внутренние установки и правила превалируют над формальной структурой и регламентами).

2. Низкий уровень исполнительской и подчас трудовой дисциплины.

3. Отсутствует либо недостаточно эффективно корпоративное целеполагание, сплочённость и ориентация персонала на внутрифирменные ценности и цели/ориентиры.

4. Недостаточная мотивация персонала.

5. Неподходящее качество человеческого материала (склонные к бессубъектности, конфликтности, самостийности и другим вредным для организации свойствам личности).

6. Противоречия между ростом и развитием организации, выражающиеся в том, что зачастую рост идёт без развития либо второе не поспевает за первым (иначе говоря, когда «рот становится шире желудка» и второй не успевает переварить всё, что хватает первый).

Неуправляемость чаще всего и наиболее сильно даёт о себе знать в условиях роста организации (увеличение численности персонала, расширение существующих и появление новых подразделений и филиалов). В этот переходный период, как правило, увеличивается количество поступающей информации и ситуаций, требующих немедленного разрешения. Руководители в отсутствие готовых регламентов не успевают их своевременно обработать и принять соответствующие и эффективные меры, что существенно замедляет административную деятельность и снижает её эффективность и результативность. При этом управляемость падает ещё ниже и в критической ситуации может достичь катастрофического уровня неуправляемости. Подобные проявления «болезней роста» присущи организациям на восходящей части кривой Адизеса – с момента рождения организации и до стадии «Давай-давай!» включительно. На дальнейших стадиях (от «Юности» до «Аристократизма») организации, как правило, уже

имеют сложившиеся и чем далее, тем более проверенные временем структуру и корпоративные стандарты, поэтому вероятность внезапных перемен много меньше. Но на стадии «Салем-Сити», когда в поисках виноватых в ухудшении финансового положения организации начинается «охота на ведьм», под предлогом сокращения расходов и оптимизации штата могут проводиться различные организационно-штатные изменения, сопровождаемые накалом социальной напряжённости в коллективе и в итоге приводящие к существенному падению управляемости. В результате неуправляемость может привести к полному административному параличу и «смерти» организации.

Также неуправляемость как внезапное и временное явление (в отличие от более предсказуемых планируемых структурных и нормативных изменений) может стать результатом кадровых перестановок или смены руководителей на ключевых постах. Нередко новый руководитель, пока осваивается на новом месте, пытается переделать под себя подчинённые структуры и организационно-распорядительное и нормативное обеспечение. Поэтому до выхода на «проектную мощность» управляемость в его «епархии» будет как минимум ниже предыдущей. А в случае, если подчинённым структурам не придется по вкусу его нововведения, и они начнут им противодействовать (от «итальянской забастовки» до настоящей), ситуация может стать неуправляемой. И чем выше уровень руководителя, тем более серьёзными могут быть последствия. Подобные проблемы могут возникнуть в организации на любой стадии, так как любая должность может освободиться в произвольное время, и не обязательно её займёт преемник предыдущего руководителя и одновременно выдвигенец трудового коллектива, а не какой-нибудь «варяг».

В качестве мер профилактики и противодействия неуправляемости можно предложить следующее:

1. Руководству (всех уровней):
 - a. обеспечение должного контроля исполнительской и трудовой дисциплины;
 - b. обеспечение эффективной мотивации персонала;
 - c. вдумчивое и грамотное планирование расширения бизнеса одновременно с развитием возможностей организации по комплексному их удовлетворению.
2. Службе управления персоналом:
 - a. усиление входного контроля при приёме на работу и отсев кандидатов, склонных к неуправляемости (как объект и как субъект управления);
 - b. разработка и проведение мероприятий по доведению до коллектива и внедрению в сознание работников корпоративного видения и миссии, внутрифирменных ценностей и целей, по сплочению коллектива вокруг корпоративных интересов и укреплению корпоративного духа;
 - c. контроль эффективности этих мероприятий, мониторинг обратной связи.
3. Службе менеджмента качества (или подразделению с её функциями):
 - a. разработка и внедрение корпоративных стандартов (при их отсутствии) либо их доработка и реинтеграция;
 - b. контроль соблюдения корпоративных стандартов и их эффективности и действенности.

2.3. Конфликт

Учебник по конфликтологии под ред. И. Е. Ворожейкина [13] трактует конфликт как противоборство, противодействие сторон с присущими им ценностями, интересами и потребностями, острое конфликтное социальное взаимодействие; схватку за ресурсы, власть и управление; влияние на принимаемые решения, столкновение, войну.

Иными словами, любое столкновение противоречащих друг другу мыслей, идей, намерений и действий (в чём бы это ни проявлялось) приводит к конфликтной ситуации, в результате которой либо одна сторона уступает другой, либо эти противоречия уравниваются посредством нахождения компромисса, либо противостояние превращается в противоборство (т. е. в конфликт).

Некоторые конфликты являются позиционными и изначально заложены в деятельность подразделений, внутренние цели которых объективно противоречат друг другу.

Например, бухгалтерия вуза предпочитает договоры на обучение с полной предоплатой (чтобы минимизировать дебиторскую задолженность и кассовые разрывы), а коммерческий отдел нередко идёт студентам навстречу, разбивая сумму договора на предоплатную и постоплатную части (чтобы повысить привлекательность услуг и лояльность клиентов). Или служба главного конструктора в целях совершенствования конструируемых изделий постоянно дорабатывает их конструкцию и, соответственно, вносит изменения в чертежи, а для службы главного технолога изменения в чертежах означают дополнительные хлопоты и расходы на переналадку технологических линий и производственных мощностей.

Поэтому вполне закономерно одни сопротивляются функциональному консерватизму других или, наоборот, их новаторскому энтузиазму, и это является нормальным процессом уравнивания взаимных притязаний, обеспечивающим баланс интересов между смежными структурами. При этом позиционный конфликт объективных интересов и целей в этом случае является конструктивным и инициирует качественные изменения, стимулирующие стабильное функционирование и развитие организации с элементами саморегулирования. Причём нередко проблемные и острые вопросы, рассмотрение которых в рабочем порядке может откладываться годами, может быть решено только благодаря конфликтной ситуации. Кроме того, у участников конфликта формируется чувство сопричастности к принятому в его результате решению, что повышает их заинтересованность и облегчает его реализацию, способствуя при этом эмоциональной разрядке и побуждая к более эффективному сотрудничеству в будущем.

Патологическим и деструктивным конфликт становится, когда с конструктивных позиций он переходит на личности, превращаясь в противостояние человеческих предубеждений и амбиций.

Основными «камнями преткновения», порождающими конфликты в организациях, являются:

- распределение ресурсов (денежных, финансовых, материальных, нематериальных, кадровых, временных и иных);
- разделение и взаимозависимость функций, задач, прав, полномочий и ответственности;
- различия в представлениях, ценностях и их оценке;
- коммуникативные и поведенческие различия (обусловленные состоянием здоровья и уровнем физического развития, уровнем воспитанности и образованности, жизненным опытом, возрастом, уровнем и спецификой образования, политическими взглядами, вероисповеданием, национальностью и др.).

Позиционные (конструктивные) конфликты чаще всего возникают между смежными бизнес-подразделениями, когда нет чёткого регламента их взаимодействия и урегулирования взаимных притязаний либо они перестали быть актуальными из-за произошедших в бизнес-процессах и/или макросреде изменений.

Как правило, первое происходит на стадиях становления организации («Младенчество» и «Давай-давай!»), когда она находится в интуитивно-эмпирическом поиске оптимальной организационной и функциональной структуры и отладке бизнес-процессов «по ходу действия». Причём происходит это чаще всего по инициативе

подразделений, недовольных отсутствием порядка или стеснённых определёнными неудобствами, а их «притирка» со смежниками протекает по принципу «как договорятся».

Второе же обычно присуще стадии «Юность», когда организация осознанно и намеренно занимается системной и процессной оптимизацией и при необходимости реинжинирингом бизнес-процессов, результатом чего становятся корпоративные стандарты, охватывающие практически все ипостаси её деятельности. Причём инициатива здесь исходит от руководства организации, созревшего для «генеральной уборки», а вся работа выполняется с участием заинтересованных подразделений по заранее согласованному плану и под управлением специального подразделения или внешней консалтинговой фирмы.

Также могут наблюдаться отдельные попытки провести оптимизацию оргструктуры и даже реинжиниринг бизнес-процессов (в целях экономии фондов и снижения издержек) на стадии «Салем-Сити», как сопутствующие «охоте на ведьм» мероприятия. Подобные попытки могут предприниматься и на любой другой стадии от «Расцвета» до «Аристократизма», если того потребуют внутренние и особенно внешние вызовы и изменения ключевых метрик.

Но все эти мероприятия объединяет одно: поиск «истины», точек соприкосновений, баланса притязаний и ожиданий, затрат и потерь между смежными подразделениями и отдельными должностными лицами происходит на основе позиционного конструктивного конфликта целей и интересов, наличие которого является гарантией успеха. В противном случае дисбаланс будет приводить к снижению эффективности, повышенным задержкам и издержкам, росту социальной напряжённости и прочим факторам, негативным для общей результативности организации.

Но опять же в силу ряда причин всегда есть вероятность того, что в любой момент конструктивный позиционный конфликт может перейти в деструктивный – межличностный и/или групповой. Поэтому там, где имеет место любой позиционный конфликт, всегда остаётся вероятность его наполнения личностным содержанием и трансформации в патологический. Последний может возникнуть не только в ситуациях, когда происходит пересмотр оргструктуры или реинжиниринг бизнес-процессов и у каждого заинтересованного лица возникает естественное желание отстаивать свои служебные (и связанные с ними личные) интересы, но и на почве чисто межличностных отношений.

Например, органическая или приобретённая взаимная неприязнь людей, занимающих руководящие должности смежных подразделений/ведомств одного иерархического уровня либо находящихся в непосредственном подчинении один у другого, может ограничиться демонстрацией неприязненного отношения на уровне пикировок и «вставления палок в колёса», а может вовлечь в конфликт сочувствующих из числа подчинённых и перерасти в противостояние руководителя и целого коллектива. Другой пример – кадровая перестановка либо приём на освободившуюся должность «человека со стороны», в результате чего реализация подхода «новая метла метёт по-новому» может также привести к конфликтам – от разрозненных индивидуальных к групповому.

Подраздел 1.1. также содержит несколько примеров деструктивных конфликтов, иллюстрирующих возможные последствия недооценки автаркических тенденций в организации, усиленные отсутствием эффективного корпоративного целеполагания и внутрифирменных ценностей. Но независимо от порождающих их причин все деструктивные конфликты, как правило, наносят организации явный и неявный вред в виде конкретных негативных проявлений и последствий:

- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону личных и групповых эгоистических интересов, и обеспечения победы над противником;

- нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;
- отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом;
- рост социальной напряжённости в коллективе и снижение сплочённости, неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, прогрессирование стрессов и депрессивных состояний и, как следствие, снижение производительности труда и увеличение текучести кадров;
- дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости.

Очевидно, что всё вышеперечисленное ведёт к снижению эффективности деятельности и итоговой результативности организации, поэтому руководителям всех уровней совместно со службами управления персоналом и менеджмента качества необходимо планировать и реализовывать следующий комплекс мер по конфликто-профилактике:

1. Эффективное корпоративное целеполагание, активная пропаганда внутрифирменных ценностей и формирование корпоративной приверженности.
2. Входной контроль при приёме на работу и отсев кандидатов, обладающих повышенной склонностью к конфликтам (скандальность, невоздержанность, излишняя эмоциональность, неуживчивость) и соответствующими референциями с прежнего места работы.
3. Открытая безличная (а лучше персонифицированная – типа доски почёта и позора) критика оргпатологий (в том числе конфликтов), разъяснение их причин и негативных последствий для организации, мониторинг обратной связи от работников и проведение персональных профилактических бесед по поступающим сигналам.
4. Укрепление корпоративной культуры и командного духа в целом по организации и тимбилдинг в каждой отдельной группе и подразделении.
5. Установление прозрачных и чётких «правил игры» (требования, функции, обязанности, взаимодействие, права, полномочия, ответственность) и критериев оценки, исключающих разночтения и кривотолки.
6. Мониторинг межличностных отношений и настроений в группах и коллективах.

Вышеизложенные меры в комплексе позволяют ориентировать трудовой коллектив на общекорпоративные цели и ценности, удерживая «градус» конфликтных ситуаций в позиционных и конструктивных рамках. При этом руководители должны «держать руку на пульсе» настроений в подведомственных подразделениях и группах, а также взаимоотношений между подчинёнными. Ну и, соответственно, каждый руководитель должен быть в достаточной степени прикладным психологом-конфликтологом, чтобы уметь вовремя распознать опасное нарастание эмоциональной и социальной напряжённости в конфликтной ситуации и не дать ей выйти из конструктивного русла.

2.4. Клика

Под кликой понимается группа руководящих и/или влиятельных работников организации, объединённых общими личными интересами и использующих ресурсы организации в собственных корыстных целях, что наносит последней реальный ущерб. Результатом такой анти корпоративной деятельности клики для организации в

зависимости от её длительности и размаха могут быть материальные, финансовые и репутационные потери, дисфункция отдельных направлений деятельности и всей организации в целом, а в итоге – её «смерть» (дезинтеграция, банкротство).

Обычно клики формируются по принципу узурпации основных ресурсов правящей верхушкой и их использования в личных целях в качестве корпоративного бонуса или неофициального дополнения к социальному пакету для руководящего состава и приближённых. Так постепенно корпоративные автомобили и водители начинают заниматься развозом не только тех, кому это положено по статусу, но и остальных членов клики (кто в фаворе у первого лица и его замов), а затем использоваться по прочим личным надобностям и хозяйственным работам, в том числе и их родственниками. При этом наряды и путевые листы выписываются на корпоративные нужны и оплачиваются за казённый счёт. Таким же образом компьютерная, организационная и иная техника, приобретённая как бы для организации, оказывается во временном личном (домашнем) пользовании членов клики и членов их семей. При этом её ремонт и замена расходных материалов происходит также за счёт организации.

Частично эти блага в урезанном виде и эпизодически достаются и обслуживающему клику персоналу (тем же водителям, зав. столовой, личному сисадмину, персональному слесарю-сантехнику). Делается это для укрепления их лояльности и нераспространения ставших им известными секретов (состав клики, факты и частота личного пользования казёнными ресурсами). Но обслуживающий персонал на своём уровне общается друг с другом, да и само руководство подчас не особенно скрывает факты личного использования корпоративных ресурсов, поэтому правящая клика существует полулегально, таясь не столько от подчинённых (как правило, бесправных и не представляющих реальной угрозы её благополучию), сколько от вышестоящих инстанций – учредителей и собственников, которым может не понравиться нецелевое расходование средств/ресурсов. Объём используемых в личных целях ресурсов (и, соответственно, размер наносимого организации ущерба) может быть немалым, и носит это, как правило, постоянный характер.

Свою отдельную клику может образовать не только топ-менеджмент с приближенными, но и группа влиятельных работников и ресурсораспорядителей на нижестоящих ярусах управленческой иерархии. В отличие от правящей эту клику объединяет не столько административная близость к первому лицу и его доверие (которых может и не быть), сколько общность деловых (и возможно личных) интересов и наличие возможностей для использования тех или иных ресурсов в личных целях, а круг посвящённых ограничивается обычно лишь «полезными» людьми и вовлечёнными в общий подпольный бизнес друзьями, и родственниками. Разумеется, в клике должен быть свой «вождь» и это, как правило, наиболее высокопоставленный и имеющий больше полномочий (и возможностей «крышевать») руководитель, но бывают и исключения, определяемые личными и деловыми качествами доминирующей личности вне зависимости от занимаемого положения и гендерной принадлежности (вспомним скромного конторщика Корейко¹⁹).

Алгоритм образования такой клики везде примерно одинаков. Например, какой-нибудь отдельно взятый ответственный работник, имеющий некие возможности и ресурсы в распоряжении, сначала эпизодически, а потом на постоянной основе пытается частным порядком их использовать в корыстных целях. Затем для расширения поля деятельности и размеров прибыли он вовлекает другого работника с недостающими возможностями и ресурсами и так далее. Со временем образуется местечковая клика, встраивающаяся в

¹⁹ Один из героев романа Ильи Ильфа и Евгения Петрова «Золотой телёнок», сколотивший себе состояние, именно, как теневой лидер клики.

организацию свой нелегальный бизнес. Естественно, жизнеспособность этой клики определяется в первую очередь конспиративностью. Иногда ей покровительствует член правящей клики (в чьём ведении находятся охваченные местечковой кликой структуры) – либо тайком от остальных членов правящей клики (сильно рискуя), либо с ведома и разрешения первого лица (за долю с нелегального оборота, иные услуги/обязательства или будучи жертвой шантажа).

Обычно такие клики создаются на традиционно коррупциогенных направлениях деятельности (закупки/распределение/потребление, продажи/сбыт и надзор за использованием средств/ресурсов и выполнением работ), и в их состав могут входить самые различные должностные лица (менеджеры по закупкам/продажам и логистике, зав. складами и завхозы, руководители и ревизоры, курьеры и экспедиторы). С точки зрения целесообразности, эффективности и собственной безопасности оптимальный состав клики должен включать в себя необходимое и достаточное число звеньев технологической цепочки, реализующей одну из двух наиболее распространённых схем нелегального обогащения:

- использование служебных возможностей и имеющихся в распоряжении корпоративных ресурсов для личных нужд членов клики и/или для использования их на стороне в целях личного обогащения либо получения иной пользы (статус, влияние, лоббирование интересов и др.);

- создание условий для получения откатов (неофициальных агентских вознаграждений) и вынужденных подношений (по сути взяток) от подчинённых, смежников или контрагентов за содействие либо бездействие («закрывание глаз» на недостатки и нарушения).

Очевидно, что обе эти схемы наносят вред организации – как явный (в виде нецелевого использования ресурсов, расходования материалов, необоснованно увеличенных накладных расходов и завышенной себестоимости продукции/услуг), так и неявный (в виде рисков судебного преследования, простоев, финансовых и репутационных потерь).

Ещё несколькими вредными факторами существования местечковых клик, образованных под началом влиятельного руководителя (который может либо быть в составе правящей клики, но стоять особняком, либо не входить в её состав, но иметь серьёзных внешних покровителей среди учредителей, олигархов или даже силовых структур), являются типовые негативные последствия проявления клановости и фракционности, инициирующие другие оргпатологии: дублирование существующего функционала, разрастание подведомственных структур, кумовство/семейственность и автаркические тенденции.

Необходимость дублирования функционала продиктована тем, что лучше иметь у себя в подчинении все звенья технологической цепочки нелегального обогащения, чем обращаться к смежникам и делиться с ними прибылью, увеличивая вероятность утечки информации с их стороны. Удобнее и безопаснее под разными предлогами вводить в штатное расписание подведомственных структур ставки и даже целые подразделения, занимающиеся поиском и анализом информации, планированием/организацией и реализацией/обеспечением мероприятий, а также их контролем и «правильным» учётом. При этом на ключевые должности ставятся свои люди (как правило, друзья или родственники), с которыми проще взаимодействовать и держать дела клики в секрете. Со временем подведомственная структура разрастается, частично дублируя функционал смежников, а кумовство на местах и приоритетная ориентация на интересы и цели клики постепенно приводят к автаркии. В результате к обозначенным ранее видам явного ущерба можно добавить повышенный расход ФОТ (из-за дублирования функций), а к

неявному ущербу – низкую эффективность труда работников (больше сосредоточенных на интересах клики, чем на корпоративных).

Причина возникновения у каждого типа клики своя. Правящая клика есть практически в любой организации, и для её существования достаточно уже самого факта наличия высшего руководства с узаконенным уставом и положениями правом распоряжения всеми корпоративными ресурсами. Оно уже и так имеет «генеральский» паёк и расширенный соцпакет в виде оплачиваемых организацией бонусов в зависимости от уровня руководителя и масштабов организации (от сотовой связи, авто с водителем и фитнес-зала с персональным тренером до аренды вилл и яхт). Но со временем аппетиты растут (обычно пропорционально самомнению), а соблазн использовать доступные ресурсы в личных целях трансформируется в повседневную практику. Так постепенно высшее руководство с приближенными превращается в правящую клику.

Для возникновения клики второго типа (местечковой) необходимо наличие предпосылок и стартового импульса, запускающего процесс образования клики. Под предпосылками следует понимать благоприятствующее кликообразованию сочетание условий и стечение обстоятельств:

- **должностные возможности** – наличие у должности соответствующего функционала и полномочий распоряжаться определёнными корпоративными ресурсами – административными, финансовыми, материальными, нематериальными, кадровыми и др.;

- **авантюрные наклонности** – наличие у занимающего эту должность работника соответствующих деловых и личностных качеств, в силу которых он склонен рассматривать вверенные ему ресурсы не только как «средства производства», выданные работодателем под трудовые обязательства, но и как средство для нелегального личного обогащения;

- **свобода действия** – уверенность работника в том, что за тайное использование корпоративных ресурсов в личных целях он не пострадает и не подвергнется наказанию, подкрепляемая должной конспирацией, несовершенством внутренних регламентов (где могут быть нечётко и вовсе не прописаны запреты и ответственность за их нарушения), неэффективностью средств контроля (допускающими бесконтрольное и безучётное использование ресурсов) и отсутствием в организации реальных примеров наказаний за нарушения (стимулирующим развитие безответственности и безнаказанности).

Иными словами, когда семя оказывается в разрыхлённой и подходящей по составу почве, остаётся только полить его либо дожидаться дождя. И этим стартовым импульсом может послужить какое-нибудь внутреннее или внешнее событие либо воздействие.

Например, какая-нибудь организация-подрядчик или организация-производитель, желая получить преференции для своей продукции или услуг, авансом делает некое подношение или приглашает в турпоездку (разумеется, оплаченную спонсором) должностное лицо организации, принимающее решение либо могущее подействовать его принятию в пользу организации. Этот этап называется «прощупыванием почвы», и если одариваемый принимает подарок, то почву можно считать подготовленной, а должностное лицо вместе с подарком как бы принимает на себя обязательства как минимум по активному содействию в решении обозначенного вопроса, как максимум – по его решению. Далее следует этап анализа пригодности «почвы». При успешном решении вопроса «почва» считается вполне подходящей для «земледелия», а лоббисту обычно полагается дополнительный бонус за продемонстрированную полезность (чаще всего деньгами).

Для человека, склонного к своекорыстию и коррупции, подобная ситуация – манна небесная, и, как правило, она не остаётся единичным эпизодом в его трудовой биографии. При этом для решения подобных вопросов привлекаются ответработники из подведомственных и смежных подразделений (разумеется, не безвозмездно). Таким образом зарождается местечковая

клика, а вышеописанная ситуация служит тем самым стартовым импульсом для инициации этого процесса.

Теперь о месте клика в жизненном цикле организации. Как уже выше отмечалось, правящие клики есть практически в любой организации, даже военной. Казалось бы, военная административная система настолько жёстко регламентирована уставами и инструкциями, что в сочетании с командно-приказной формой управления и строгой дисциплиной должна являться идеалом управляемости и не допускать коррупционных проявлений. Но, как известно, это далеко не так. Ну а ожидать чего-то иного от гражданских и тем более коммерческих организаций тем более не приходится.

Как правило, правящая клика начинает формироваться ещё до рождения организации, когда лидер только подыскивает себе единомышленников-компаньонов для открытия бизнеса и уже тогда наряду с акциями наделяет их повышенными правами и улучшенными условиями (по сравнению с теми, кто придёт в организацию позже). Затем уже на стадии «Выхаживания», когда лидер обзаводится заместителями и руководителями функциональных подразделений, при формировании своей команды он уже их одаривает (для усиления приверженности) дополнительными правами, льготами, бонусами, социальными гарантиями и при возможности даже акциями организации.

Следующий виток благодетельствования приходится обычно на стадию «Давай-давай!», когда клика сформирована и уже доказала свою эффективность и слаженность, бизнес набирает обороты, а прибыль уверенно растёт. В это время и корпоративы проходят с размахом: не просто танцы в местной столовой с викторинами, но выезды на базы отдыха с местными развлечениями. А правящая клика проводит выездные «совещания» на горнолыжных курортах и в 5-звёздочных отелях на морском или океанском берегу.

Далее по мере взросления организации всё больше свободных средств идёт на её развитие: корпоративы становятся скромнее и носят целевой характер («верёвочные» курсы, тренинги – в общем, тимбилдинг), а выездные «совещания» правящей клики с Куршевеля и Мальдивов перемещаются на местные элитные клубы и дома отдыха. Последний виток роста благосостояния правящей клики приходится на стадию «Аристократизма», когда рабочие кабинеты её представителей обрастают предметами роскоши и атрибутами могущества, подчас напоминая выставочные салоны или музейные залы.

Благодеяние правящей клики заканчивается с переходом организации в стадию «Старения». Из-за снижения прибыли в организации сначала начинается борьба с издержками и (хоть и не в первую очередь) постепенно сокращаются затраты на роскошь и службу, урезаются льготы и бонусы. Затем начинается тотальная экономия на всём, избавление от непрофильных активов и бизнесов, сокращение штатов. И в завершение на стадии «Салем-Сити» клика начинает разобщаться, а с началом «охоты на ведьм» её ряды начинают редеть – одних увольняют (назначив виновными в проблемах организации), другие уходят сами (не дожидаясь, пока их сделают «козлами отпущения»).

Таким образом, правящая клика существует на протяжении всего жизненного цикла организации, имея на разных стадиях ЖЦО различные уровни благосостояния/развития и прекращая своё существование со «смертью» последней. Местечковые же клики в силу своей специфики могут существовать только на тех стадиях ЖЦО, где есть реальная возможность скрытно и безнаказанно использовать ресурсы организации в корыстных целях, т. е. там, где эффективность бизнеса достаточно высока, но порядка ещё мало. Как правило, наиболее благоприятным является промежуток между стадиями «Младенчество» (когда бизнес набирает обороты, но контроль и учёт ещё находятся на зачаточной стадии) и поздней «Юностью» (когда повсеместно в организации наводится порядок). Когда на уровне корпоративных стандартов чётко и жёстко

регламентируются использование корпоративных ресурсов и все виды взаимодействия, а служба контроля качества ведёт неусыпный контроль и учёт, возможностей для нелегального обогащения становится катастрофически мало, что подрывает бизнес-основу существования местечковой клики и приводит сначала к консервации её нелегальной деятельности, затем к её частичной дезинтеграции (наиболее предприимчивые её члены уходят искать более выгодные места в других организациях) и в итоге может прекратить своё существование.

По мнению А.И. Пригожина, преодолению этого вида оргпатологии лучше всего способствует введение в управленческий оборот понятия «клика». Соглашусь с тем, что это обязательно следует сделать, как необходимо напоминать курящим о вреде здоровью и губительных перспективах (например, в виде жутких картинок на пачках с сигаретами). Но приходится признать, что сколь-нибудь заметного эффекта это не даёт (те же жуткие картинки уже никто не воспринимает всерьёз).

Стремление людей объединяться в группы и сообщества является естественной и закономерной социальной потребностью человечества ещё с первобытнообщинного строя. Так легче было прокормиться и выжить в Ледниковый период, так легче было отстаивать свои земли от захватчиков или, наоборот, захватывать чужие во времена войн, и так легче было бороться за власть и обладание ресурсами во все времена. Вся история человечества служит красноречивым тому подтверждением. Поэтому невозможно и потому бессмысленно бороться с этим социальным феноменом (особенно в стране с такими многовековыми традициями «кликности» и кланности, как у нас в России) без глобальной перестройки массового самосознания общества и переустройства самого государства. Эти перемены возможны только на долгосрочной основе как результат комплексного культурно-патриотического воспитательного воздействия на граждан с самого детства со стороны семьи, школы и государства, для которого это должно стать приоритетной задачей, чтобы ключевым жизненным ориентиром каждого гражданина (и, кстати, главным предназначением государства) было служение обществу, полноценным и полноправным членом которого он является. А основными и первейшими задачами государства в отношении как всего общества в целом, так и каждого его члена в отдельности должны быть: рациональное использование и направление всех доступных ресурсов на заботу об их благосостоянии, здоровье и развитии, а также на обеспечение их безопасности и защиту интересов, чести и достоинства. Все остальные цели и задачи так или иначе должны быть также подчинены интересам общества. Тогда рост благосостояния государства будет автоматически приводить к росту благосостояния общества и наоборот, и это благотворно будет отражаться на благосостоянии каждого члена общества (как, например, в Норвегии или Арабских Эмиратах).

А пока наше государство существует как бы само по себе, отдельно от общества, имея собственные интересы и цели, отличные от интересов общества. В результате чего общество больше похоже на ресурсного донора, отдающего государству гораздо больше, нежели получающего от него. Государство же обслуживает в первую очередь само себя, вернее, интересы правящей клики (тесно интегрированной с отечественной и международной олигархией), основные цели которой – удержание власти и возможности распоряжаться доступными ресурсами по своему усмотрению.

Наглядный пример сращивания власти с олигархией – это превращение некогда государственных отраслей с подведомственными им национальными ресурсами в транснациональные корпорации типа «Газпром», «Роснефть», «РЖД» и др., контрольные пакеты акций которых находятся у государства и которыми управляют бывшие правительственные чиновники. При этом принадлежность этих коммерческих структур государству (со всеми их преференциями и дотациями) и их невыдающиеся (по сравнению с конкурентами по отрасли) финансовые результаты не мешают их топ-менеджерам получать зарплаты на уровне «лучших

мировых стандартов» из списка Forbes. И всё это на фоне явного неблагополучия внутри страны, качество жизни (уровень благополучия населения) в которой, по данным разных международных рейтинговых агентств, занимает место в шестом десятке из 142-х стран, рядом с Индонезией, Гонконгом и Таиландом. А по данным МВФ²⁰, наша страна занимает 73-е место по уровню ВВП на душу населения, разместившись между Суринамом и Габоном, хотя по общему уровню ВВП мы находимся на 12-м месте в мире.

Ещё одним примером расширения правящей клики на периферию является отмена выборности губернаторов и замена её назначением. Очевидно, что такие назначения в первую очередь будут блюсти интересы клики, нежели населения подведомственной территории. И это лишь усугубляет положение населения в стране. Поэтому неудивительно, что в рейтинге, представленном Legatum Institute²¹ и оценивающим систему государственного управления, Россия занимает 124-е место из 149 стран. И как результат узурпации власти правящей кликой – 143-е место в рейтинге личных свобод граждан и 114-е место в рейтинге социального капитала, т. е. свобода личности и её участие в самоуправлении на уровне Руанды и Кении.

Бороться же с местечковыми кликами вполне реально. Для этого в дополнение к предложенной Пригожиным «популяризации» в управленческой среде понятия «клик» и всего, что с ней связано, необходимо навести порядок в отношении контроля использования всех видов корпоративных ресурсов. При этом обязательным должен быть учёт их расходования и пополнения с отнесением затрат на конкретные статьи и проекты, с привязкой к деятельности конкретных подразделений и к действиям/бездействию конкретных должностных лиц, чтобы их экономическая эффективность и рентабельность были прозрачными и измеряемыми. Тогда вместе с возможностью нелегального обогащения исчезнет и основа для создания местечковых клик.

2.5. Преобладание личных отношений над служебными

Данная оргпатология перекликается с предыдущим разделом, посвящённым возникновению и существованию клик, и является для них обязательным составным элементом, поскольку именно преобладание личных отношений над служебными побуждает к использованию корпоративных ресурсов в личных целях, а также к объединению с единомышленниками в клики. Но помимо участия в «кликобразовании» эта оргпатология вредна, и сама по себе, когда на процесс принятия управленческих решений влияет фактор субъективных межличностных отношений, выражающийся обычно в двух полярных проявлениях – симпатии и неприязни.

Отношения между сотрудниками либо между руководителями и подчиненными не могут быть исключительно объективными, рациональными и лишёнными личностного подтекста. В зависимости от силы и направленности личного отношения (от симпатии до обожания или от неприязни до ненависти) активируется феномен личного усмотрения (ранее уже рассмотренный в посвящённом бюрократии подразделе 1.2), который в рамках допустимых девиаций служебного поведения смещает акцент выбора решения в пользу соответствующего варианта. В результате может быть изменена скорость принятия решения либо оно может быть отложено или отменено, а сам процесс принятия решения может быть пущен по другому сценарию/алгоритму и тоже с разной скоростью; решение по выбору конкретного исполнителя может быть принято с учётом личных предпочтений, а контроль качества работы в ситуациях с разным личным отношением к исполнителю может отличаться степенью внимательности и придирчивости и тому подобное. Основной вред феномена личного усмотрения здесь заключается в том, что метрики процесса

²⁰ http://fincan.ru/articles/51_vvp-na-dushu-naselenija-stran-mira-2018/

²¹ <https://www.prosperity.com/rankings?pinned=RUS&filter=>

принятия решения и, главное, его результат становятся трудно предсказуемыми и вносят дополнительные риски, что усложняет планирование работ, использование ресурсов и в целом управление проектами.

Наиболее сильно это проявляется в отношениях между подчинёнными и их руководителем, который при наличии склонности смешивать личное со служебным оценивает подчинённых не только по их результативности, отношению к работе, профессионализму, опыту и авторитету, но и согласно личным предпочтениям, основанным на личном отношении к сотруднику.

Личные предпочтения руководителя формируются в отношении каждого подчинённого по большей части в зависимости от его служебного поведения и личностных качеств, проявления которых могут варьироваться в широком диапазоне: учтивость (до подобострастия и раболепия), приятность в общении (до лести и подхалимства), удобство взаимодействия (до угодливости), приверженность (до личной преданности) и др.

Разумеется, любому руководителю приятно и удобно работать с внимательным, учтивым и исполнительным подчинённым, и далеко не каждый руководитель будет требовать от него чего-то большего, но есть руководители, которым этого мало. В силу особенностей психики, сформировавшихся под воздействием разных факторов (от наследственности и болезней до нюансов воспитания и пережитых потрясений), этими людьми обычно движет жажда самоутверждения или эффект «дедовщины», либо проявляются «барские замашки» и в отдельных случаях мизантропия/мизандрия/мизогиния или, наоборот, сатириаз/нимфомания и т.п. А поскольку руководители имеют над подчинёнными определённую власть и рычаги воздействия, то нередко злоупотребляют ими, добиваясь от подчинённых не только заискивающего отношения и нарочитого чинопочитания, но и зачастую превращая особо слабохарактерных в личную прислугу. При этом методы воздействия и его результаты нередко выходят за границы морально-этических норм и законности (харассмент, доведение до убийства/самоубийства и пр.).

Но с другой стороны, существует и категория работников, готовых ради благоволения начальства, хорошего места или карьерного роста усердно ему угождать, заискивать и всячески перед ним выслуживаться. Такие работники первыми инициативно пытаются навязать руководителю форму квазилакейского подчинения (в виде нарочитой заботы и готовности услужить), надеясь таким образом заработать в глазах начальства кредит доверия/незаменимости и создать у него определённую зависимость от своих услуг. Этим руководитель как бы проверяется на прочность моральных принципов и, если он достаточно тщеславен и восприимчив к угодничеству и лести, значит, оба они (и руководитель, и подчинённый), образно выражаясь, нашли друг друга, подобно грибоедовским Фамусову и Молчалину²².

Вред от такого тандема заключается в том, что барские наклонности такого руководителя будут распространяться на всех подчинённых и, если у кого-то они будут вызывать ропот или сопротивление, то строптивцы рискуют попасть в опалу, со всеми вытекающими последствиями. Таким образом, отдавая предпочтение своим фаворитам, руководитель «закручивает гайки» и в отношении остальных, и особенно опальных, подчинённых, усугубляя социальную напряжённость и раскол в коллективе. Результат – деморализация и низкий командный дух, общее падение производительности труда и рост текучки кадров.

²² Персонажи комедии А.С. Грибоедова «Горе от ума», ставшие нарицательными образами.

Воистину «минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь»! Бессмертная комедия А.С. Грибоедова «Горе от ума» никогда не потеряет актуальности, а выше приведённый афоризм может служить основной мантрой для коллектива с таким начальником.

Те же проблемы порождает рассматриваемая оргпатология и в горизонтальных отношениях, когда неприязнь возникает между работниками одного ранга, являющимися соисполнителями в рамках одного общего техпроцесса и находящимися на стыке смежных участков или предметных областей. Их функциональная и технологическая взаимозависимость на фоне неприязненных личных отношений делает конфликт неизбежным, а феномен личного усмотрения ещё больше усугубляет ситуацию. В этом случае противостояние может парализовать выполнение производственной функции организации и привести к ощутимым простоям и финансовым потерям.

Очевидно, что основная причина данной патологии заключается в существовании безнаказанной возможности демонстрировать свои симпатии/антипатии на работе и, руководствуясь ими, принимать управленческие решения. Отсюда и главная мера противодействия – всесторонний (со стороны руководства, кадровой службы, службы контроля качества, профсоюза) контроль, выявление и решительное пресечение случаев использования служебного положения в личных целях, а также наложения личных отношений, предпочтений, убеждений и умозаключений на служебную деятельность, особенно в ситуациях и на должностях, где это приносит или может принести значительный вред.

Вторая мера профилактическая, но тоже очень эффективная, хотя и более трудно реализуемая – анализ склонности управленцев смешивать личное со служебным и принимать решения в пользу личных предпочтений, формирование заключения об их пригодности занимать те или иные руководящие должности и принятие организационных мер по профилактике или исправлению проблемы. Контроль должен быть входной (тесты на собеседовании при приёме на работу), текущий (мониторинг обратной связи от коллег по работе) и плановый (тесты в рамках периодической аттестации). Заключение и оргмеры могут быть следующими:

- оставить на занимаемой должности в связи с полным служебным соответствием;
- вынести предупреждение о неполном служебном соответствии или объявить выговор (в случае выявления периодических незначительных фактов преобладания личных отношений над служебными);
- понизить в должности или перевести на другую не руководящую должность в связи со служебным несоответствием (в случае выявления регулярных незначительных и одиночных значительных фактов преобладания личных отношений над служебными);
- уволить в связи с полным служебным несоответствием или утратой доверия²³ (в случае публичной демонстрации фактов преобладания личных отношений над служебными, последствия которых наносят серьёзный ущерб организации).

Очевидно, что в нашей стране данная мера трудно реализуема. Ещё со времён татаро-монгольского ига, внедрившего в отечественную государственность и менталитет ордынскую модель управления и подчинения, руководитель – лицо почти неприкасаемое, с лёгким ореолом «богоизбранности». И чем выше его уровень в управленческой иерархии, тем более сакральным и недостижимым для нижестоящих оно является, а топ-

²³ Кстати, термин «утрата доверия» в соответствии с п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ может применяться только в отношении работников, обслуживающих денежные или товарные ценности, в случае совершения этими работниками виновных действий, в результате которых у работодателя есть основания больше им не доверять. Но современное российское чиновничество (опять же в силу преобладания личных отношений над служебными и феномена личного усмотрения) практически на официальном уровне превратило эту формулировку в удобный инструмент избавления от неугодных подчинённых, благо «доверие» – весьма условная категория и под неё можно подвести почти всё что угодно.

менеджмент – если не небожители, то верховные жрецы. Найти же «управу» на потерявшего чувство меры или вовсе зарвавшегося биг-босса может только наивысшая инстанция, да и то не всегда и не сразу. В таком случае ей придётся публично признать, что был допущен просчёт при назначении такого руководителя и частично принять ответственность на себя. Поэтому обычно стараются устранить вышедшего из-под контроля или повиновения подчинённого руководителя другими способами.

В качестве примера: 10 октября 2018 г. министр занятости, труда и миграции Саратовской области Н.Ю. Соколова после заседания думской рабочей группы публично заявила, что «пенсионеры вполне могут прожить на 3,5 тысячи рублей в месяц». Здесь очевидно преобладание личной позиции над служебными обязанностями, согласно которым официальный представитель власти не должен на основе несогласованного с вышестоящим руководством личного мнения делать публичные заявления, смысл которых может быть неверно понят или истолкован, и дискредитировать власть. В результате этого местная региональная власть, явно дискредитированная таким заявлением в глазах общественности, понесла серьёзные репутационные потери. В итоге губернатор Самарской области Валерий Радаев назвал недопустимым «пренебрежительное отношение к темам, имеющим жизненную важность для людей», и через два дня после инцидента Н.Ю. Соколова была уволена [14].

Казалось бы, описанный случай должен послужить предостережением чиновникам, невоздержанным или неосторожным на язык. Но не прошло и месяца, как разгорелся похожий скандал, на этот раз в Свердловской области. 24 октября того же года уральская чиновница Ольга Глацких (директор департамента молодежной политики региона) на встрече с молодёжью Кировграда, отвечая на вопрос о финансировании и обязательствах государства перед молодёжью, неаккуратно высказалась: «Нет, вам государство вообще, в принципе, ничего не должно. Вам должны ваши родители, которые вас родили. Государство не просило их вас рожать». Здесь также налицо «самодеятельность» чиновницы, которая, будучи при исполнении, публично озвучила скорее своё личное отношение к молодёжи и обязательствам государства перед ней, нежели партийную или руководящую установку. Но сказанное если не дискредитирует региональную власть (как было в Самаре), то бросает приличную тень на её и без того не очень выдающийся имидж, авторитет и престиж. Поэтому губернатор Евгений Куйвашев был менее строг, заявив, что «не согласен с такой позицией, но должен посмотреть полное видео, встретиться с подчиненной и обсудить ситуацию». Поначалу её отстранили на время проверки, но потом вернули к работе (видимо, ограничившись внутренними разборками). Скорее всего, во внимание были приняты как незначительность репутационного ущерба власти (по сравнению с самарским инцидентом), так и молодость, олимпийское прошлое и местные связи чиновницы [15]. Впрочем, позднее она была исключена из политсовета регионального отделения партии «Единая Россия» и уволена из аппарата губернатора.

Преобладание личных отношений над служебными в той или иной степени существует у каждого управленца практически всегда, поскольку он, как уже было сказано ранее, «человеки суть». Может изменяться только степень проявления этого феномена, определяемая в каждый момент времени сочетанием внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы (человек):

1. Склонность/тяготение к проявлению оргпатологии (врожденные и приобретенные черты характера и особенности психики – тщеславие, деспотизм и другие).

2. Склад характера и темперамент (неспособность контролировать своё эмоциональное состояние и его распространение на служебную деятельность и окружающих).

3. Уровень интеллекта и социальной культуры (непонимание сущности и вреда этой оргпатологии, неспособность распознать свою склонность к ней и контролировать свою вовлечённость в неё).

4. Текущее состояние здоровья и настроение (болезненность, плохое настроение, повышенный гормональный фон или, наоборот, приподнятое состояние духа и пр.).

Внешние факторы (государство, общество и организация):

1. Морально-этические принципы и нормы деловой этики, принятые в стране и обществе (например, принятые в Японии нормы чиновничества кажутся для нас странными).

2. Нормы служебной этики, установленные в организации (как неявно задаваемые высшим руководством на личном примере, так и явно прописанные кодексы корпоративного поведения).

3. Уровень корпоративной культуры в организации (сложившаяся в коллективе и организации совокупность норм поведения и взаимоотношений, ценностей и традиций, корпоративного стиля и других элементов).

4. Наличие и действенность/эффективность средств контроля и профилактики этой оргпатологии.

5. Уровень занимаемой должности в управленческой иерархии организации (традиционно, чем выше статус должности, тем выше условия труда и качество жизни, а зачастую и самомнение, апломб и заносчивость).

6. Возраст и авторитет (пожилым людям, имеющим большой опыт, позволительно и прощательно быть чуть более высокомерными).

В зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов проявления рассматриваемой оргпатологии могут варьироваться от безобидных мелочей (вроде полусушительного «начальство не опаздывает, оно задерживается») до форменной «фамусовщины» и «дедовщины». Но существовать они будут всегда, так как для человека, склонного к тщеславию и высокомерию, облечённого властью и осознающего своё превосходство, всегда слишком велик соблазн вершить дела, руководствуясь личными предпочтениями в первую очередь, а интересами дела – лишь во вторую.

Нахождение организации на определённой стадии жизненного цикла может влиять на развитие этой оргпатологии со стороны внешних факторов 2, 3 и 4 из представленного выше списка. На стадиях «созревания» организации (по «Юность» включительно) эта оргпатология расцветает «махровым цветом». Поскольку сдерживающие внешние факторы очень слабы (в силу традиционного отсутствия документов, формирующих корпоративную культуру), служебный этикет определяется исключительно личностными качествами лидера и членов его управленческой команды, а также его способностей держать их «в узде». Иными словами, руководители, оставаясь самими собой, навязывают подчинённым свои представления о модели поведения подчинённых, оставляя за собой право при необходимости её пересматривать. При этом недовольство и критика могут восприниматься как неповиновение или бунт с соответствующими оргвыводами.

Далее с переходом к стадии «Расцвет» организация уже обретает черты «светского государства»: в процессе формирования СМК появляется миссия, видение и политика организации в области управления персоналом, где обязательно декларируется, что «кадры решают всё» и «трудовой коллектив – это достояние организации и её главная ценность». На деле обычно всё не так, и людей продолжают использовать как расходный материал, но эти лозунги начинают ободрять и мотивировать работников, а руководителей заставляют задуматься. Потом появляется кодекс корпоративной этики, тимбилдинг, корпоративный стиль и дресс-код, после чего корпоративная культура наконец начинает обретать свои очертания и по мере взросления организации лишь укрепляется.

Падение нравов происходит уже на стадии позднего «Аристократизма», когда начинается «охота на ведьм» и в управленческую практику возвращаются запрещённые

приёмы: излишняя придирчивость, психологический и эмоциональный прессинг, дискриминация неудобных, назначение виноватых, перекалывание ответственности и т.п.

2.6. Несовместимость личности с функцией

Бытует ошибочное мнение, ставшей притчей во языцех, что «в России две беды – дураки да дороги». На самом деле беда одна и имя ей – несовместимость личности с функцией. Иными словами, слишком много людей занимается не своим делом, из-за чего и дороги у нас плохие (так как строят их те, что не умеет или не хочет делать это хорошо), и изрядное количество людей выглядит и/или слывёт дураками (так как неспособны хорошо делать то, чем занимаются). И происходит это большей частью из-за того, что те или иные должности занимают люди, не имеющие соответствующих способностей, знаний и навыков, необходимых для качественного выполнения предусматриваемых этой должностью функций.

Эта оргпатология является бичом нашего бизнес-сообщества и государства, так как в силу традиций «блата» и особенностей менталитета (кумовство и семейственность) приём на работу, и особенно на руководящие должности, далеко не всегда происходит на конкурсной основе и в честной конкурентной борьбе. В силу преобладания личных отношений над служебными (свойственного подавляющему большинству управленцев), а также склонности к образованию собственной клики либо принадлежности к уже существующей (что также широко распространено), большой руководитель при выборе руководителя рангом поменьше в первую очередь руководствуется аспектами удобства и эффективности управления:

- мера доверия (насколько ему можно доверять),
- личная приверженность (насколько он может быть предан),
- комфорт взаимоотношений (насколько удобно с ним будет работать).

Профессионализм, стремление к саморазвитию, новаторство, умение работать в команде и другие аспекты, отвечающие за качество результатов работы, обычно тоже принимаются во внимание, но, к сожалению, не всегда являются определяющими.

По этой причине на ответственных должностях зачастую оказываются родственники, друзья и хорошие знакомые, а также их протеже. Как правило, их кандидатуры рассматривают первыми, плюс они имеют очевидное преимущество перед пришедшими без протекции (в виде «блата»), поэтому им прощается небольшое (а иногда и большое) несоответствие требованиям должности. Главное, что это «свой» человек, которому можно доверять и на которого можно положиться. Поэтому, если нет явных формальных ограничений по уровню требований к должности по образованию, квалификации и стажу/опыту, на такой должности может оказаться человек с другим профилем образования или вообще без него, а также без опыта профессиональной и тем более управленческой деятельности. Ситуация серьёзно осложняется, если при этом он обладает ещё и иным (чем требуется) складом ума, образом мышления и действия (например, предприниматель в кресле производственника или администратора-нормотворца либо наоборот). Ситуация ещё сильнее усугубляется, если набор его личностных качеств не соответствует требованиям должности, места работы или социальной среды в коллективе и организации (например, руководитель, позволяя себе повышать голос и даже кричать и ругаться матом на своих подчинённых в присутствии других людей, демонстрирует своё к ним неуважение и публично унижает их достоинство, что несовместимо с руководящей должностью, особенно где-нибудь в академической среде).

Вред от такой практики назначения приближенных людей очевиден: недостаточная или вовсе низкая эффективность управленческой и профессиональной деятельности; низкая производительность труда подчинённых; низкий корпоративный дух и нездоровый микроклимат в коллективе. И этот вред тем больше, чем сильнее проявляют себя две другие ранее описанные оргпатологии – клика и преобладание личных отношений над служебными (причиняемый ими вред подробно описан в подразделах 2.4 и 2.5 соответственно).

Основные методы и средства противодействия могут быть следующими:

1. Доведение до сведения каждого работника организации в частности и всего трудового коллектива в целом, что несовместимость личности с функцией является одной из наиболее вредных оргпатологий, которую нельзя замалчивать и с которой необходимо бороться.

2. Объявление борьбы с оргпатологиями вообще и с несовместимостью личности с функцией в частности одним из приоритетных направлений политики организации в области управления персоналом.

3. Нормативное закрепление в профессиональных стандартах, квалификационных справочниках и должностных инструкциях требований к должностям на основе компетентностного подхода.

4. Входной контроль соответствия имеющихся компетенций кандидата предъявляемым должностью (собеседование, тесты, проверки дипломов по линии службы безопасности, отзывы с предыдущих мест работы).

5. Текущий контроль и выявление фактов проявлений несоответствия личности должностным функциям и принятие соответствующих оргмер (от предупреждения о неполном служебном соответствии и выговора до перевода с понижением и увольнения).

6. Периодическая аттестация всех управленцев (как средство планового контроля профпригодности и соответствия занимаемой должности).

Очевидно, что пункты 3 и 4 в организациях, поражённых оргпатологиями вроде клики и преобладания личных отношений над служебными, особенно трудно реализуемы, зато они наиболее эффективны.

В аспекте жизненного цикла организации эта оргпатология наиболее часто встречается на начальных стадиях (до ранней «Юности» включительно), когда лидер формирует и расширяет свою команду и нередко прибегает к услугам родственников, друзей и их знакомых, попадающих в организацию в силу отсутствия или слабости нормативных и административных барьеров. Далее на протяжении всей жизни организации этот контингент также пытается пристроиться «по благу», но чем более взрослеет организация и обрывает внутреннюю нормативную базу в плане должностных инструкций и квалификационных требований к должностям, тем всё сложнее становится попасть на должность неподходящему для неё человеку.

Независимо от стадии ЖЦО встречаются и точечные проявления этой организационной патологии, обусловленные профессиональным выгоранием, интеллектуальным ограничением дальнейшего развития и профессионального роста, а также возрастной деградацией. Все они могут произойти с отдельно взятыми работниками в силу различных причин в основном внутреннего, но также и внешнего происхождения. Первое может быть обусловлено длительными рабочими и эмоциональными перегрузками и психофизиологическим истощением работника, второе – его неспособностью освоить требующие принципиально новых подходов и компетенций (обычно в сфере ИТ) технологии и программные продукты (например, СЭД для привыкших руководить по старинке).

2.7. Рассеивание целей

Данная оргпатология существует практически в любой организации, и сила её проявления соразмерна масштабу организации: чем больше организация и дистанция власти от первого лица до последнего исполнителя, тем больше в ней организационных уровней и структурных подразделений и, соответственно, тем выше в такой организации рассеивание целей.

Связано это с тем, что декомпозиция целей более высокого уровня и их трансляция на нижеследующий уровень в виде подцелей всегда сопряжена с определёнными информационными и коммуникационными искажениями и потерями, вызванными объективными и субъективными причинами. К объективным можно отнести отсутствие генеральных целей (системы целей) в организации, естественную трансформацию целей вследствие их разбиения в соответствии с принципом департаментализации и переформулированием под каждую отдельную функциональную и предметную область, к субъективным причинам – влияние человеческого фактора (вольное трактование генеральных целей отдельными руководителями, отсутствие соответствующих знаний и навыков, своеобразный стиль руководства, сложности взаимодействия, автаркические настроения и другие аспекты).

В конечном итоге, если собрать воедино цели/подцели всех организационных уровней до последнего исполнителя, то суммарно они обязательно будут отличаться от генеральных целей организации, с которых начиналась их декомпозиция. И чем сильнее влияние человеческого фактора, тем существеннее эта разница. А в случае поражения организации такими оргпатологиями, как автаркия, клика, преобладание личных отношений над служебными, бессубъектность и некоторыми другими, эта разница между целями становится ещё больше.

Рассогласование и рассеивание целей в организации – это один из важнейших показателей снижения её управляемости, что наносит вред на всех организационных уровнях. Поэтому необходимо контролировать степень рассогласованности и рассеянности целей и предпринимать профилактические и корректирующие меры в рамках СМК:

1. Внедрение (или реинжиниринг существующей) комплексной системы менеджмента качества, которая позволит всесторонне и всеобъемлюще решить для каждого организационного уровня и структурного подразделения вопросы корпоративного целеполагания и стратегического планирования.
2. Текущий контроль эффективности функционирования СМК.
3. Принятие мер по коррекции деятельности подразделений и их руководителей в случае обнаружения системных отклонений или нарушений требований СМК.

Поскольку на рост этой оргпатологии (рассеивание целей) наиболее сильно влияют такие факторы, как масштаб организации и наличие эффективной СМК, можно выделить несколько периодов, характеризующих особенности развития оргпатологии:

1. С момента создания и до стадии «Давай-давай!», пока оргструктура организации ещё не сильно разрослась, рассеивание целей незначительно, так как их число минимально, и они декомпозируются и транслируются максимум на 1–2 уровня вниз.

2. На стадии «Давай-давай!» организация «набирает обороты» и благодаря росту прибыли получает средства и возможности для дальнейшего расширения бизнеса, в результате чего разрастается сама организация, обзаводясь филиалами, а отделы становятся департаментами с отделами внутри и т. д. При этом менеджмент в погоне за прибылью не успевает перестраивать свою административную деятельность под

меняющиеся внутренние и внешние условия. В результате рост без развития приводит к рассогласованию/рассеянию целей. Разновекторность целеполагания и деятельности смежно-функциональных подразделений ведет к конфликтам и высоким издержкам.

3. На стадии поздней «Юности» руководство, прочувствовав и осознав необходимость формализации и оптимизации бизнес-процессов и их гармонизации с оргструктурой и административным управлением, начинает наводить в организации полномасштабный внутренний порядок. Появление и внедрение в сознание руководителей и работников таких важнейших стратегических документов, как видение, миссия и политика организации в области качества, существенно снижает рассеяние целей, а внедрение в их повседневную деятельность стандартизированных управленческих и технологических процессов и процедур сводит влияние этой оргпатологии к минимуму.

4. Второй и последний приступ обострения этой оргпатологии приходится на стадию позднего «Аристократизма» и «Салем-Сити», когда ухудшение положения дел в организации и поиски виноватых в этом приводят к «охоте на ведьм». На некоторое время все декларируемые корпоративными стандартами генеральные и локальные цели становятся не более чем лозунгами, так как основной задачей практически каждого становится борьба за выживание. Здесь слово «рассеяние» в названии данной оргпатологии, пожалуй, уместнее заменить на «игнорирование», но это даёт примерно тот же негативный эффект.

5. В дальнейшем, на стадии «Бюрократизма», рассеяние целей уменьшается, но поскольку все концентрируется на формальном выполнении регламентов и инструкций, цели остаются не более чем ориентиром.

3. Патологии управленческих решений

Эти организационные патологии негативно влияют не только на скорость принятия и правильность управленческих решений, но и на качество самих решений.

3.1. Маятниковые решения

Данная оргпатология заключается в использовании и чередовании крайних мер управленческого воздействия в рамках допустимого диапазона/коридора принятия решений: разрешить – запретить, созвать – распустить, объединить – раздробить, централизовать – децентрализовать, дать финансирование – прекратить финансирование, предоставить свободу действий – ограничить регламентами и т.д.

Причин таких действий может быть несколько:

1. Результат некорректного применения метода последовательных приближений (итераций), когда после очередного цикла «перелёт-недолёт» каждый следующий «выстрел» должен приближаться к цели, но этого не происходит, и дистанция разброса по-прежнему остаётся большой – нужны грамотная корректировка «огня» и дообучение «наводчика».

2. Результат негибкости управленца (закосневшего в поведенческих и административных шаблонах) и его неспособности или нежелания искать адекватное проблеме решение (комплексное или компромиссное) – нужно отходить от управленческих шаблонов.

3. Результат неспособности или нежелания управленца видеть проблему вообще, не замечая, не признавая её существования либо подменяя её другой, для себя более понятной или удобной, – человек явно не на своём месте.

В первом случае необходима более достоверная и информативная обратная связь от доверенных лиц и посредников, благодаря чему будет возможна корректировка «целеуказания» и параметров управленческого воздействия, ответственных за «разброс попаданий».

Во втором случае управленцу необходимо пересмотреть методику принятия решений и отойти от привычных управленческих шаблонов, особенно когда это касается сложных и неоднозначных ситуаций, разрешение которых методом проставления запятой во фразе вроде «казнить нельзя помиловать» неприемлемо в принципе.

В третьем случае налицо результат действия ранее уже описанной оргпатологии – несоответствие личности функции, и такого управленца с этого места лучше убрать вне зависимости от того, «слеп» ли он (будучи некомпетентным и не соответствующим занимаемой должности) или прикидывается «незрячим» (будучи коррупционером и продуктом другой описанной выше патологии – клики).

Третий случай хорошо иллюстрируется производственным примером из той же книги А.И. Пригожина [1]: «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, поскольку 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 их исполнении, снова забирают в центр, хотя вскоре приходится еще раз задумываться о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегружен и негибок».

Вред маятниковых решений очевиден: применение полярных решений (подчас так и не решающих исходной проблемы) приводит к непроизводительным ресурсным затратам (рабочего времени, финансов, материальных и нематериальных активов), особенно когда принимающие такие решения руководители не до конца представляют все последствия подобных решений и сталкиваются с ними апостериори, что зачастую заставляет их принимать обратные решения. Кроме прямого вреда повышенных расходов есть и косвенный – подрыв авторитета руководства и репутационные потери.

С позиции жизненного цикла организации данная оргпатология не имеет привязки к какому-то конкретному временному интервалу или стадии, так как является характеристикой стиля руководства конкретного отдельно взятого управленца, который может существовать в организации на любой стадии её жизненного цикла.

Хотелось бы предположить, что на стадиях поздней «Юности» и «Зрелости», когда в организации повсеместно внедряются корпоративные стандарты и система принятия решений также регламентируется, управленцы с симптомами этой оргпатологии легко выявляются и в дальнейшем:

- либо корректируют свой стиль руководства (если способны его изменить);
- либо понижаются в должности или переводятся на другую менее ответственную или не руководящую работу (если не соответствуют должности, но ещё могут быть полезными организации);
- либо отправляются на пенсию (если по возрасту уже и должности не соответствуют, и пользу организации приносить не способны);
- либо увольняются или вообще отдаются под суд (за коррупцию).

В нашей стране приверженцы маятниковых решений среди управленцев встречаются нередко и, будучи друзьями и родственниками высокопоставленных лиц и собственников бизнеса, имеют хороший иммунитет от корпоративных стандартов,

коллективных жалоб и даже судебных разбирательств. А покидают свои посты либо деликатно удаляемые своими высокопоставленными покровителями на «другое место назначения» или «заслуженный отдых», либо вместе со своими покровителями и другими членами клана-клики (при смене «верховой власти» в организации), либо «вперёд ногами».

3.2. Двойное руководство

Очень распространённая в России (если не сказать традиционная) оргпатология, представляющая собой особенность стиля руководства, допускающего отдание руководителем среднего или высшего звена указаний и непосредственный контроль/приём их исполнения, минуя промежуточных руководителей.

Причин тому несколько:

1. «Барские причуды».

Эта особенность стиля руководства присуща как руководителям диктаторского типа, так и демократического. Мотивы разные (одному нужна демонстрация власти, другому – популизм), но оба они независимо от высоты занимаемого положения вмешиваются в дела на местах, невзирая на субординацию и регламенты взаимодействия.

2. Цена лояльности.

Иногда в силу разных причин руководитель, например, департамента имеет заместителем или начальником подчинённого отдела человека скорее лояльного и удобного, нежели хорошо знающего своё дело (издержки протекционизма в кадровой политике). Поэтому подчас проще и эффективней бывает поставить задачу напрямую специалистам подразделения, чем транслировать постановку задач через эту административную прослойку, более удобную только для формального контроля и сбора статистики.

3. Руководитель «от сохи».

Как правило, такой руководитель достиг управленческих вершин, пройдя последовательно все ступени карьерной лестницы от рядового исполнителя и старшего специалиста через руководителя среднего звена и до топ-менеджера. Но, несмотря на занимаемое положение, он остался носителем психологии исполнителя: ему проще озадачить непосредственного исполнителя (общаясь с ним на одном языке), да притом ещё и показать, как нужно делать, или даже сделать самому, вместо того чтобы научить подчинённых и организовать исполнение или просто дать задание/поручение соответствующему руководителю²⁴. Подобное часто встречается на производстве, когда директор предприятия вышел с самых рабочих низов и в тех же самых цехах продолжают трудиться его друзья-товарищи, с которыми он может продолжать общаться по-дружески и давать им прямые указания даже в присутствии всех промежуточных руководителей.

Вред от такой оргпатологии очевиден:

1. Нарушается субординация и принцип единоначалия, в результате чего:

a. подрывается (и нередко публично) авторитет руководителя, минуя которого его руководитель даёт указания подчинённым (репутационный ущерб);

b. создаётся, а при повторных нарушениях закрепляется прецедент, что подобное допустимо, тем самым ещё сильнее подрывая организационный порядок (снижение управляемости, дезорганизация);

c. возможно формирование противодействующих группировок внутри организации (снижение управляемости, автаркические тенденции);

²⁴ В качестве примера: генеральный директор, сам бывший сисадмин, постоянно пытается управлять сисадминами напрямую через 2–3 головы. А когда ему кажется, что дело движется слишком медленно или не движется совсем, нравоучительно упрекает: «Вот когда я был сисадмином, то щёлкал такие задачи как орешки...».

d. провоцируется противоречивость стратегических и оперативных установок (рассеивание целей, снижение управляемости).

2. Занимаясь делами своих подчинённых, такой руководитель наносит ущерб своим прямым служебным обязанностям, т. е. расходует своё рабочее время менее эффективно.

3. В случае тяги к популизму или демонстрации власти, но при отсутствии должных компетенций в той предметной области, где такой руководитель решил «блеснуть», высока вероятность «опростоволоситься» и тем «подмочить» свою репутацию и авторитет руководства вообще, а то и нанести существенный или непоправимый вред своими непрофессиональными действиями²⁵.

Методов противодействия этой орг. патологии немного, но они наиболее действенны в комплексе:

- неукоснительное соблюдение организационного порядка и субординации,
- поддержание высокой управленческой и корпоративной культуры,
- публичное осуждение этой орг. патологии и препятствование замалчиванию её явных проявлений.

Данная оргпатология не имеет жёсткой привязки к какой-то определенной стадии жизненного цикла организации, так как является особенностью стиля руководства конкретного управленца, который может существовать в организации на любой стадии её жизни. Но можно предположить, что на стадиях верхней части кривой Адизеса («Зрелость» и «Стабильность») проявление этой патологии, стеснённой действенными корпоративными стандартами и хорошо развитой управленческой культурой, может быть существенно ниже других стадий. Хотя, если первое лицо будет систематически их нарушать в части дублирования руководства, остальные руководящие звенья постепенно примут это на вооружение.

3.3. Дублирование организационного порядка

Работник периодически получает указания выполнять то, что он и так обязан делать согласно должностной инструкции или положению о его подразделении. Таким образом, постепенно в сознании работника формируется разделение выполняемых им функций на две составляющие – обязательную (предписываемую отдельными приказами, поручениями и указаниями) и необязательную (задачи и функции, о которых никто специально не напоминает). В итоге первую часть функций работник исполняет чётко и в срок (поскольку они на особом контроле и имеют высший приоритет), а вторую – по остаточному принципу, без должного служебного рвения и с долей необязательности, а то и игнорируя их (поскольку никто их специально не контролирует).

Эта оргпатология у нас в стране не только широко распространена, но и недооценена по своей опасности. Она расшатывает организационный порядок, обесценивая повседневные нормы и правила и придавая им на фоне непосредственных управленческих воздействий оттенок второстепенности и необязательности. В результате страдает исполнительская дисциплина и управляемость организации в целом.

Меры противодействия этой оргпатологии те же, что и для двойного руководства:

- неукоснительное соблюдение организационного порядка и субординации;
- поддержание высокой управленческой и корпоративной культуры;

²⁵ Пример непоправимого вреда: когда давно не практикующий зав. отделением или главврач лечебного учреждения, желая подтвердить свой статус перед коллегами или просто произвести впечатление, пользуясь своим положением, вторгается в ход операции или сам принимает в ней участие, в результате чего погибает пациент.

– публичное осуждение этой оргпатологии и препятствование замалчиванию её явных проявлений.

Этим недугом страдают обычно организации на начальных стадиях развития (от рождения до «Юности»), когда отсутствие или недостаточная регламентация и стандартизация организационного порядка допускает его дублирование отдельными приказами и поручениями. Но и дальше по мере взросления организации отдельные проявления этой оргпатологии могут проявляться как атавизм, эпизодически и ситуативно.

Например, когда при проведении организацией какой-либо важной разовой акции или комплекса мероприятий (к примеру, юбилейной выставки завода или аккредитации вуза), предписывая транспортному отделу или типографии должным образом обеспечить эти мероприятия, руководство, желая придать задаче особую значимость, по сути дублирует организационный порядок, поскольку в соответствии со своими положениями и регламентами они, как правило, и так должны всё это делать, причём вне очереди или в авральном режиме.

Дублирование организационного порядка может усиливаться на стадии «Салем-Сити», когда в борьбе за выживание и перекладывание ответственности на других руководители всё больше переходят на формат непосредственного управления, при котором оргпорядок может вообще игнорироваться. По мере перехода к стадии «Бюрократизма» всё снова успокаивается и следует стандартам и регламентам до самой «смерти» организации.

3.4. Игнорирование организационного порядка

Наверняка каждый хоть раз сталкивался с тем, что его руководство давало указания «через голову», подписывало документы без согласования всех задействованных/заинтересованных сторон или, наоборот, по старинке требовало бумажной служебной записки со всеми физическими подписями при наличии СЭД. Всё это проявления оргпатологии, называемой игнорированием организационного порядка, которая заключается в нарушении установленных правил и норм документооборота, взаимодействия и принятия решений.

Частично эта патология перекликается с вышеописанным дублированием руководства, но не только. С одной стороны, это самоцентристский стиль руководства со стороны руководителя и его стремление замкнуть на себя максимум связей и процессов, а также ускорить принятие и выполнение решений и облегчить себе административную рутину. С другой стороны – потаемое им желание нижестоящих руководителей перекладывать на вышестоящую инстанцию ответственность за собственное действие/бездействие и такое же их желание ускорить принятие решения и сократить рутину.

Вред от таких отношений не только в подрыве статуса руководителей среднего звена и занижение их собственного потенциала (в результате чего их указания воспринимаются подчиненными как второстепенные и необязательные, т. е. страдает исполнительская дисциплина), но и в расшатывании организационного порядка его игнорированием, что расценивается всеми нижестоящими как необязательность следования установленному порядку, его дискредитация и дезорганизация (в результате чего сильно падает управляемость организации). Всё это в итоге приводит к росту издержек и накладных расходов и негативно отражается на качестве и стоимости продукции/услуг (снижая их конкурентоспособность) и экономической эффективности организации (снижая её прибыль).

Меры противодействия этой оргпатологии те же, что и для двойного руководства и дублирования организационного порядка:

- неукоснительное соблюдение организационного порядка и субординации;
- поддержание высокой управленческой и корпоративной культуры;
- публичное осуждение оргпатологии и препятствование замалчиванию её явных проявлений.

Обе оргпатологии – дублирование и игнорирование организационного порядка – имеют схожую природу проявления и негативного воздействия на управляемость организации (хотя первопричины могут различаться). Поэтому в аспекте жизненного цикла организации они ведут себя одинаково: на ранних стадиях они проявляются сильнее, на стадиях расцвета и стабильности они угасают до единичных проявлений и вновь ненадолго разгораются на стадии «Салем-Сити», чтобы угаснуть к ранней «Бюрократизации» и больше не давать о себе знать.

3.5. Разрыв между решением и исполнением (между идеей и воплощением)

Осуществляемость управленческих решений является важнейшим показателем управляемости организации и измеряется как отношение выполненных решений к их общему числу. В нашей стране этот показатель находится в среднем на отметке 60 %. Любопытное исследование на основе опроса руководителей предприятий и подразделений, а также практикующих бизнес-консультантов проводит А.И. Пригожин [1, с. 262]. Согласно данным его опроса, осуществляемость управленческих решений составляет:

- по мнению руководителей предприятий – 65 %,
- по мнению руководителей подразделений – 60 %,
- по мнению бизнес-консультантов – 50 %.

По данным анализа фактического выполнения управленческих решений на одном из промышленных предприятий, осуществляемость составила 61,8 %, т. е. налицо большие резервы повышения осуществляемости решений. Среди причин невыполнения указываются: непредвиденные явления (~39 %), пороки решений (~33 %) и низкая исполнительская дисциплина (~28 %). Но первопричины кроются в низкой управленческой квалификации и культуре руководителей, качество решений которых оставляет желать лучшего, а также в наличии и «процветании» в управленческом корпусе других оргпатологий, таких как преобладание личных отношений над служебными, несовместимость личности с функцией и склонность к игнорированию организационного порядка.

Вред от разрыва между решением и исполнением очевиден: снижается управляемость, что, как уже было рассмотрено в подразделе 2.2, проявляется в рассогласованности действий и целей на разных уровнях организационной структуры и управленческой иерархии, в низкой эффективности их взаимодействия и в неоправданно больших временных затратах на коммуникации, взаимодействие и выполнение административных процедур и конкретных задач. Всё это негативно отражается на финансово-экономических показателях деятельности организации.

В качестве мер по противодействию этой оргпатологии можно предложить следующее:

1. Входной контроль управленческой квалификации при приёме на работу и отклонение кандидатур с недостаточной квалификацией и явными признаками склонности к оргпатологиям.

2. Обязательное и постоянное/регулярное повышение управленческой квалификации руководящих кадров.
3. Повышение управленческой и корпоративной культуры в организации.
4. Пропаганда недопустимости оргпатологий и их замалчивания.
5. Совершенствование корпоративных стандартов, в том числе в отношении методик принятия управленческих решений.
6. Текущий контроль и выявление фактов проявлений оргпатологий и принятие соответствующих организационных мер (от предупреждения о неполном служебном соответствии и выговора до перевода с понижением и увольнения).
7. Периодическая аттестация всех управленцев.

В аспекте жизненного цикла организации эта патология, так же как и предыдущие, проявляется сильнее на стадиях от «Рождения» до «Юности», пока управленческая культура не достигнет достаточно высокого уровня и пока система принятия решений не получит в помощь эффективные корпоративные инструменты: АСУ/ИС и стандарты по бизнес-процессам, управленческим процедурам и административным регламентам. Далее с поздней «Юности» и до поздней «Стабильности» разрыв между решением и его реализацией существенно уменьшается и остаётся минимальным. На стадии «Аристократизма» показатели финансово-экономической деятельности организации начинают падать, и разрыв между решениями и их исполнением снова увеличивается, достигая максимума на стадии «Салем-Сити», когда лихорадочные попытки исправить положение прямым управленческим воздействием в лучшем случае не приносят успеха (в худшем приводят к инверсии). На стадии раннего «Бюрократизма» степень разрыва решения и его реализации снижается и далее вниз по кривой Адизеса сохраняется на невысоком уровне, так как все осторожничают и стараются придерживаться формальных правил и регламентов.

3.6. Стагнация

Это неготовность организации к изменениям, уклонение от назревших нововведений или неспособность/нежелание их осуществлять.

Когда организация готовится к каким-либо изменениям и пытается их проводить в жизнь, возникает активный риск ошибочных действий, чреватых реальными потерями. В отличие от активного риска ошибиться при внедрении изменений стагнация порождает пассивный риск потерь из-за уклонения от давно назревших изменений. Причём этот пассивный риск может привести к ещё большему ущербу, нежели активный (например, если не следовать за изменениями конъюнктуры рынка и вовремя не перестроиться под новые потребности клиентов, то из-за пассивного бездействия можно упустить перспективную рыночную нишу, а если не следить за изменениями в своей рыночной нише и не следовать за ними, то можно потерять и её вместе с бизнесом).

Причины стагнации кроются обычно в предпринимательской близорукости руководства организации, не способного распознать новые веяния и тенденции на рынке и последовать за ними. Это свойственно, как правило, руководителям «старой партийной школы», когда за них всё всегда решалось «наверху» и оставалось только хозяйствовать на местах. Но встречаются и более молодые руководители, которые в силу излишней осторожности предпочитают избегать «резких телодвижений», не желая в погоне за инновациями и сомнительными выгодами растерять «всё, что нажито непосильным трудом».

Основная опасность стагнации и её потенциальный ущерб заключаются в отставании от конкурентов, упущении новых рыночных возможностей/ниш,

игнорировании внутренних проблем качества своей продукции/услуг и утрате своих клиентов, что приводит к потере перспектив развития.

Основные меры противодействия стагнации:

1. Постоянно следить за конъюнктурой рынка и взвешенно планировать изменения в организации вслед за современными тенденциями, тщательно просчитывать и учитывать все пассивные и активные риски.

2. Пристально следить за качеством собственной продукции/услуг и удовлетворённостью клиентов, не забывая производить корректирующие изменения через призму обратной связи.

3. Периодически проводить внутреннюю оргдиагностику на предмет выявления потребностей и возможностей инновационного развития организации и попутно выявлять стагнирующие подразделения и направления деятельности.

На начальных стадиях становления и развития организации стагнации обычно не место, разве что попадётся очень консервативный лидер и угробит организацию в «Младенчестве» или в «Юности» (от преждевременного старения). Стагнация обычно поражает организации на излёте «Стабильности», захватив и «Аристократизм». Во время «охоты на ведьм» (на стадии «Салем-Сити») организацию могут потрясать внутренние кризисы, от стагнации не останется и следа – всё будет бурлить и лихорадочно меняться. Далее по мере перехода к стадии «Бюрократизма» организацией снова постепенно овладевает стагнация, увлекающая её к «смерти».

3.7. Подавление развития функционированием

Основной задачей, поглощающей львиную долю рабочего времени большинства руководителей, является оперативное управление. Они подчас настолько поглощены административной рутинной и текучкой повседневных дел, что времени на развитие практически не остаётся, особенно когда растут объёмы, штаты и необходимо обеспечить эффективное управление ими.

Здесь необходимо оговориться, что рост и развитие – далеко не одно и то же. Рост – это количественное изменение (в данном случае увеличение значений параметров), а развитие – это качественное изменение (структуры и состава, процессов и технологий, подходов и методик). Например, увеличение числа филиалов – это рост организации, а разработка и внедрение новой системы управления филиалами – это уже развитие.

Иными словами, увлекаясь оперативным управлением, такие руководители перестают уделять достаточное время развитию своих подразделения или организации. В результате в погоне за выполнением текущих планов и достижением краткосрочных целей они упускают из виду стратегические цели и перспективы их развития. Со временем это приводит к отставанию от конкурентов и аутсайдерству в своей предметной области и сегменте рынка, что чревато потерей «места под солнцем» и даже «смертью» организации.

Возможно, такие руководители не умеют или не хотят устанавливать в своём подразделении или организации эффективный организационный порядок, обеспечивающий достаточную степень автоматизма в функционировании, что позволит высвободить некоторый постоянный ресурс времени для работы на будущее подразделения/организации. Как правило, это свойственно руководителям с явно выраженным и доминирующим административным стилем управления или А-функцией, если апеллировать к концепции организационных «витаминов» И. Адизеса [16], при этом Е-функция может присутствовать, но слабо проявляться из-за подавления рутинной либо быть слабо развитой или вовсе отсутствовать.

Таким образом, прослеживаются два типа носителей этой оргпатологии. Одни концентрируются на оперативном управлении, потому что стали руководителями не так давно. Еще недавно они были хорошими менеджерами (благодаря чему выдвинуты на руководящую должность), прекрасно знающими дело на уровне исполнителей, поэтому им больше нравится (и у них это хорошо получается) организовывать выполнение и непосредственно участвовать в нём в разных ипостасях – постановщика, контролёра, приёмщика задач, наставника и даже исполнителя одновременно. Особенно, если работники, которым эти функции были поручены, с ними плохо справляются. Такие руководители всё знают и всё в итоге делают за всех (так как проще и качественнее сделать самому, чем переделывать за другими). Им всегда не хватает времени даже на текущие дела, не говоря уже о развитии и работе на перспективу. Очевидно, что такие руководители уделяют больше внимания реализации Р-функции и по остаточному принципу А-функции, а на Е-функцию у них просто не хватает времени, хотя определённые Е-способности у этих людей вполне могут быть.

Другие же, глубоко не вникая в производственную специфику (а иногда не зная её и даже не интересуясь), размеренно занимаются административной рутинной на уровне шаблонов служебного поведения и принятия решений в рамках установленных регламентов. Они не способны постичь и потому побаиваются, и избегают всего выходящего за границы этой рутины – как производственных вопросов, так и вопросов стратегического и перспективного планирования, особенно в условиях высокой неопределённости. Как правило, это возрастной контингент (уже не способный адаптироваться к современным условиям) или функционеры-аппаратчики (привыкшие, что вопросы стратегии и развития обычно решаются за них «наверху», а вникать в производственную специфику ниже их достоинства). Очевидно, что здесь превалирует А-функция в ущерб всем остальным, таких руководителей можно отнести к типу классического адизесовского «Бюрократа» (-А--), очень точную и исчерпывающую характеристику которому доктор Адизес даёт в одноимённой главе своей книги «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» [16].

Современная организация должна развиваться всегда, иначе она незаметно начнёт стагнировать и рискует стать аутсайдером. Поэтому нет таких стадий ЖЦО, где можно было бы обойтись без развития, даже в пору стабильности, когда, казалось бы, всё уже развито и можно сосредоточиться на текущей деятельности.

Подавление развития функционированием является побочным продуктом деятельности конкретного управленца, слишком сконцентрированного на операционной деятельности, и обычно носит характер локального (в рамках подведомственных ему структур) «очага заболевания», который тем вреднее и заметнее, чем выше степень регламентированности (и в дальнейшем забюрократизированности) этой деятельности. Поэтому эти «очаги» наиболее сильны в локальном проявлении на стадиях ЖЦО от «Стабильности» до самой «Смерти», потому что большое количество правил, инструкций и регламентов требует неукоснительного соблюдения и обязательного выполнения, поглощая при этом всё больше рабочего времени.

Но эта патология может быть и системной болезнью организации, не имеющей чётких и публичных стратегических ориентиров в виде миссии, видения и корпоративной стратегии развития. В этом случае линейные руководители (да и вообще все управленцы) не представляют общих корпоративных тенденций развития и в лучшем случае имеют на этот счёт отдельные директивы и ЦУ от своего непосредственного начальства (в худшем – руководствуются собственными умозаключениями, которые в потоке повседневной рутины обычно отходят на последний план). И тогда локальный эффект оргпатологии от каждого зацикленного на текущей управленческой деятельности синергетически суммируется в масштабах

организации и поражает весь её организм, тормозя её развитие вплоть до полной остановки.

Для снижения вредоносного влияния этой оргпатологии на деятельность организации её руководство в первую очередь должно осознавать её потенциальный вред и быть заинтересовано в мониторинге её симптомов и выявлении источников, и уже во вторую – в адекватном и эффективном противодействии ей.

А мер противодействия этой оргпатологии собственно всего две:

1. Носителям оргпатологии 1-го типа (трудоголикам класса «Ра--») необходимо для начала внимательно прочитать книгу доктора Адизеса [16], объективно и самокритично осознать свои управленческие недостатки и попытаться скорректировать свой стиль руководства.

а. Тем, у кого это получится – добро пожаловать на «верхнюю палубу», в верхний эшелон команды современного «корабля», где за функционирование и развитие наиболее сложных, важных и ответственных направлений деятельности организации должны отвечать современные и адекватные управленцы (капитан и его помощники). От них зависит выбранный курс и успех всего плавания.

б. Тем, кто честно старался, но так и не смог себя преодолеть – добро пожаловать «в трюм», в нижний эшелон команды, где на менее сложных и важных, но не менее ответственных участках работы очень нужны толковые командиры (старшие механик и электромеханик, боцман). От них зависит состояние корабля и палубной команды, что влияет на ходовые качества «судна», но не требует знания правил навигации и навыков управления кораблём при разных погодных условиях.

2. Носителям оргпатологии 2-го типа (адизесовские бюрократы класса «-А--»), а также всем носителям 1-го типа, кто после прочтения книги [16] даже не пытался проанализировать свои управленческие недостатки и тем более скорректировать свой *modus administrandi* (видимо, сочтя себя и его безупречными) – не место в современной организации и команде управленцев, стремящихся к развитию и совершенствованию в первую очередь самих себя, без чего невозможно развивать и совершенствовать систему менеджмента организации – эффективную, рациональную и адекватную как местным условиям, так и внешним вызовам. Такие бюрократы и функционеры при кажущейся полезности и вечнозанятости всегда будут только тормозить организацию, причём не только в развитии, но и в функционировании, усугубляя эту оргпатологию тремя другими – несовместимостью личности с функцией, бюрократизацией и стагнацией (негативное влияние которых было рассмотрено выше в подразделах 2.6, 1.2 и 3.6 соответственно).

Естественно, что применение второй меры сопряжено с рядом объективных и субъективных трудностей, связанных как с рангом, авторитетом и реальной пользой/трудоотдачей подлежащего дезавуированию управленца, так и с аспектами его личных связей и возможного родства с высшим руководством, учредителями и другими влиятельными покровителями (эти аспекты более подробно освещены в подразделах 2.4. «Клика» и 2.5. «Преобладание личных отношений над служебными»).

Очень часто от такого «балласта» в силу его дружеских связей или родственной принадлежности к «сильным мира сего» бывает просто невозможно избавиться. И здесь подчас может потребоваться не только административная воля лидера, но и его личная смелость и даже отвага в противостоянии с такими заступниками. А отважится далеко не каждый...

3.8. Демотивирующий стиль руководства

Демотивирующий стиль руководства – это преобладание негативной оценки руководителем действий своих подчинённых и его указаний на их упущения над объективной оценкой их результатов/достижений и позитивной их подачей.

По мнению А.И. Пригожина [1], соотношение негативных и позитивных оценок в среднем по разным видам и масштабам организаций постсоветского пространства (без учёта праздничных и юбилейных поощрений, не отражающих реальных достижений) составляет примерно 3:1, что характеризует отечественную управленческую культуру по большей части как репрессивную.

Каковы же причины этой широко распространённой в нашей стране оргпатологии? Очевидно, что первым и основным фактором, влияющим на формирование такого стиля, являются особенности личности, проявляющиеся в повышенной безосновательной придирчивости и склонности конкретного руководителя акцентировать внимание на негативе, предъявлять завышенные требования, недооценивать сложность проблемы/задачи или наоборот преувеличивать угрозу и потенциальный ущерб в случае неудачи.

Вторым фактором является периодичность/частота негативных проявлений этой склонности:

- эпизодически (располагающие к излишним придиркам единичные случаи, вызванные, например, дурным настроением);
- периодически (от случая к случаю, например, когда ситуация на пределе или приходится повторно проводить анализ ситуации);
- постоянно (например, мизантропия или негативизм «по жизни»).

Третьим фактором является допустимость такого стиля руководства в организации вообще и толерантность к нему со стороны подчинённых, в частности.

Иными словами, если начальник какого-либо подразделения склонен к демотивирующему стилю руководства, а в организации нет никаких формальных (регламентированных, например, кодексом корпоративной этики) или неформальных (например, высшее руководство – образец интеллигентности и здравомыслия) препятствий для его применения, и при этом подчинённые терпеливо и безропотно сносят такие методы управления, то, как минимум, в этом подразделении данная оргпатология налично, а в целом по организации наблюдается благоприятная почва для её развития и в других подразделениях.

Примечательно, что большинство руководителей редко считают это оргпатологией и вообще сколько-нибудь значимой проблемой. Напротив, некоторые из них убеждены, что политика «кнута» много эффективнее «пряника», а практику угроз и запугивания благозвучно именуют *мотивацией чувством вины*, не считая при этом за грех повышенный тон и ненормативную лексику.

И действительно, как показывает практика, страх (быть наказанным, остаться без премии, потерять работу, а потом ещё никуда в приличное место с «волчьим билетом» не устроиться) оказывается в большинстве случаев наиболее простым в применении и при этом достаточно эффективным стимулятором по сравнению с традиционной корыстью (мотивация рублём и «благами цивилизации»), не говоря уже про совесть или энтузиазм. Но страх имеет животную природу и основан в первую очередь на низменных инстинктах и примитивных рефлексках, поэтому от запуганного и деморализованного работника ожидать творческой инициативы, изобретательского вдохновения и вообще высокоинтеллектуального полёта мысли не приходится, а его трудоотдача будет ещё меньше, если работа связана с риском совершения ошибок, за которые также могут

наказать. В итоге получаем вялого и безынициативного работника, избегающего «лишних телодвижений» и инстинктивно стремящегося выйти из зоны стресса/дискомфорта.

Демотивирующий стиль руководства редко носит постоянный характер, ибо клинические мизантропы или законченные маразматика на руководящих постах, пожалуй, исключение. Чаще всего он проявляется как неконструктивная реакция обычного руководителя на сложившуюся неблагоприятную ситуацию в виде эмоционального и психологического прессинга обвиняемых им в сложившейся ситуации работников в процессе анализа ситуации. Нередко руководитель, не желая или не будучи способным вникнуть в проблематику ситуации, «назначает» виноватых и делает их «козлами отпущения» (так проще, быстрее и удобнее, чем во всём скрупулёзно разбираться и искать настоящих виновников – а вдруг им окажешься сам!). И хотя само это мероприятие («разбор полётов») призвано на основе всестороннего анализа ситуации с участием всех задействованных лиц выявить истинные причины отклонений/нарушений и провести конструктивную «работу над ошибками» (чтобы исправить ситуацию на текущий момент и вынести уроки на будущее), благодаря такому неконструктивному подходу давно уже стало нарицательным и носящим по умолчанию негативный окрас. Поэтому закономерным результатом «разбора полётов» нередко становится инверсия, как это демонстрирует ниже приведённый пример из реальной жизни.

Руководитель организации для придания ускорения забуксовавшему проекту созывает проектную команду и на повышенных тонах, не стесняясь в выражениях, распекает подчинённых, пеняя низкой результативностью и безответственностью, пугая штрафными санкциями (от наказания рублём до увольнения) и не принимая при этом в расчёт и даже к рассмотрению причины. После такой выволочки деморализованные и демотивированные работники первым делом идут успокаивать нервы, затем для поднятия самооценки и прощупывания запасных вариантов проверяют сайты вакансий, потом советуются с родными и друзьями и, если сразу же не подвернётся достойный вариант с собеседованием, возвращаются к проекту с убеждением, что вторая такая выволочка будет последней в этом проекте или вообще в организации.

Налицо демотивация и инверсия как следствие потери (в первую очередь) уважения и доверия со стороны работников к руководителю, позволившему себе такое отношение к ним и продемонстрировавшему этим своё к ним неуважение, а пренебрежение истинными причинами возникших проблем и даже самой необходимостью вникать в них (уже во вторую очередь) вызывает у работников сомнение в его адекватности, объективности и вообще компетентности как руководителя. В итоге проектная команда была на некоторое время «обесточена», как образно выразился А. И. Пригожин в своей книге [1], а далее забуксовавший до этого проект на несколько дней просто встал, так как некоторые сотрудники, и без того измождённые сверхурочной работой, просто реально заболели.

Управленец, который не желает вникать в суть проблем и принимает решения, руководствуясь лишь собственными ощущениями и в лучшем случае субъективными данными (обычно мнением приближённых), ограничиваясь при этом ролью экзекутора и используя исключительно репрессивные меры воздействия, – это проявление крайней степени репрессивно-демотивирующего стиля руководства, приносящего организации максимальный вред.

Посмотрим, какие же виды вреда наносит организации демотивирующий стиль руководства:

– в первую очередь страдает (падает) производительность труда деморализованного и подавленного персонала и как следствие – объем и качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг (в отдельных случаях стресс может привести к заболеваниям и нетрудоспособности отдельных работников, что ещё усугубляет

ситуацию) – т. е. в итоге получаем **снижение общей эффективности и результативности организации, финансовые и репутационные потери в краткосрочной перспективе;**

– во вторую – в работниках угасают готовность к созиданию, дух предпринимательства, управленческая и творческая инициатива, что особенно критично для предпринимательских, творческих и высокоинтеллектуальных профессий, а также для решения стратегических вопросов качественного роста, преобразования и развития организации, – в итоге получаем **снижение темпов развития организации, финансовые потери в средне- и долгосрочной перспективах;**

– в третью очередь нарушается рабочий микроклимат, подрывается моральный дух и сплочённость коллектива, что негативно сказывается на взаимодействии работников между собой²⁶, при этом работники перестают уважать своего руководителя, снижается их приверженность общему делу и организации, а дальше никакой эффективной командной работы не получится, и это верный путь к дезорганизации и дезинтеграции, – т. е. в итоге получаем **рост автаркических настроений и текучки кадров, снижение вовлечённости персонала и управляемости организации, риск конфронтации и конфликта между руководителем и коллективом.** Всё это в совокупности усугубляет предыдущие два пункта и ведёт к увеличению финансовых и репутационных потерь в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах.

И чем выше уровень руководителя, практикующего демотивирующий стиль руководства, тем больше вреда он приносит организации – как вышеописанного прямого, так и косвенного – в виде «дурного примера» для нижестоящих управленцев, перенимающих этот стиль и распространяющих его на своих подчинённых.

Поскольку основной причиной, рассматриваемой оргпатологии является личность руководителя, первопричинами можно считать особенности его психики, сформировавшиеся под влиянием различных внутренних и внешних факторов (от наследственности и перенесённых болезней до методов воспитания и пережитых потрясений) и определяющие наличие и степень склонности к демотивирующему стилю руководства. Очевидно, что управленец, не имеющий склонности к этому стилю, даже при низком уровне управленческой культуры в организации и наличии «дурного примера» со стороны вышестоящего начальства вряд ли будет практиковать этот стиль в своём подразделении. Поэтому основные меры противодействия этой оргпатологии должны быть направлены на ограничение самой возможности её проявления и на препятствование её развитию, для чего необходимо следующее:

1. Открытое признание вредности и недопустимости демотивирующего стиля руководства для организации, декларация принятия курса на противодействие/искоренение оргпатологий вообще и демотивирующего стиля руководства в частности.

2. Принятие комплекса централизованных мер противодействия данной оргпатологии – от определения методов выявления и учёта фактов проявления организационных патологий до их квалификации и механизмов дисциплинарного воздействия.

Например, выявление двух и более фактов проявления оргпатологии одного типа в течение месяца квалифицировать как неполное служебное соответствие с вынесением соответствующего предупреждения, а выявление трех и более раз проявлений двух и более оргпатологий в течение месяца приравнять к систематическому нарушению трудовой дисциплины и квалифицировать как служебное несоответствие с объявлением выговора и т. д.

3. Входной контроль наличия и степени склонности к демотивирующему стилю руководства при приёме управленцев на работу и отклонение кандидатур с явными

²⁶Кроме рассмотренных в подразделе 2.3 случаев сплочения коллектива, идущего на конфликт с руководством.

признаками склонности к данной оргпатологии и подтверждением фактов её проявления на прежних местах работы (что легко выявит проверка по линии отдела кадров и службы безопасности).

4. Текущий контроль и выявление фактов проявлений данной оргпатологии, а также принятие соответствующих организационных мер в отношении скомпрометировавших себя этими фактами управленцев (от предупреждения о неполном служебном соответствии и выговора до перевода с понижением и увольнения).

5. Повышение и поддержание на высоком уровне корпоративной и управленческой культуры.

Меры противодействия демотивирующему стилю руководства должны коррелировать с мерами, направленными против других оргпатологий, и быть зафиксированными на уровне корпоративных стандартов и документов СМК (политика в управлении персоналом, руководство по качеству) с добавлением соответствующих пунктов во внутренние нормативные акты (коллективный договор, правила трудового распорядка, кодекс корпоративного управления/поведения и др.).

Разумеется, главным условием реализуемости этих мер является административная воля руководства организации, а поскольку всегда есть вероятность того, что первое лицо организации окажется (или уже является) приверженцем демотивирующего стиля руководства и первым будет препятствовать проведению этих мер в жизнь, здесь просто не обойтись без вышестоящей инстанции – учредителей организации, собственников бизнеса и акционеров, так как эффективность этих мер в первую очередь в их интересах. Поэтому необходимость реализации этих мер должна быть «спущена сверху», и контроль их внедрения и исполнения в первую очередь руководством должен осуществляться соответствующей комиссией или комитетом при совете директоров, попечительском/наблюдательном совете или ином органе корпоративного управления в зависимости от вида организации и формы собственности.

В аспекте жизненного цикла организации можно было бы предположить, что на «зрелых» стадиях (от «Расцвета» и до «Аристократизма» включительно), где все бизнес-процессы и административные процедуры уже регламентированы, а корпоративная и управленческая культуры хорошо развиты, влияние демотивирующего стиля руководства на деятельность организации существенно ослаблено. Но, увы, на пост-советском пространстве до сих пор очень сильны традиции великорусских – барства с одной стороны и долготерпения с другой (доставшиеся нам в наследство от татаро-монгольского ига), поэтому в отечественных организациях (как в государственных, так и в коммерческих) нередко встречается формат вассально-феодальных социально-трудовых отношений, когда руководитель организации ведёт себя как удельный князёк, даже не скрывающий своего отношения к персоналу как к расходному материалу («у нас нет незаменимых, есть только незаменённые»).

Казалось бы, в наш стремительный век информационных технологий и инновационного развития, когда значение персонала и его компетенций на фоне сложности используемого оборудования и технологий трудно переоценить, главным активом и ценностью организации становится человеческий капитал. Но широко практикуемый в отечественных организациях «культ личности» назначенного «свыше» первого лица, усиленный его принадлежностью к политическим и/или олигархическим кликам, а также безропотностью трудовых масс, обесценивает этот актив, и демотивирующий стиль руководства является при этом одним из основных инструментов давления на персонал.

Таким образом, с учётом наших реалий проявление и развитие рассматриваемой оргпатологии больше зависит от личности руководителя организации и его ближайшего окружения, нежели от стадии ЖЦО. Разница только в том, что на «зрелых» стадиях у этой

оргпатологии больше сдерживающих факторов и формальных ограничений, чем на стадиях становления организации, где демотивирующий стиль руководства может являться едва ли не единственным стилем руководства и явным признаком диктатуры. И хотя на ранних стадиях ЖЦО, когда властные полномочия и центр принятия решений обычно сконцентрированы в руках лидера, диктатура – не редкость. И. Адизес считает её аномальной проблемой для стадии «Младенчество», порождаемое ею падение взаимного доверия и уважения – аномальной проблемой для стадии «Давай-давай!», а дисфункциональный стиль руководства (являющийся результатом дальнейшего развития демотивирующего) – аномальной проблемой для стадии «Юность».

Но демотивация персонала опасна не столько инверсией в каждой конкретной отдельно взятой ситуации, сколько накапливающимся недовольством работников в отношении руководства и ослаблением преданности организации с их стороны, что Адизес также относит к аномальным проблемам на всех этих стадиях [5, с. 64, 84, 96].

3.9. Инверсия

Инверсия – это крайняя форма проявления негативной результативности отдельного управленческого воздействия или управленческой деятельности в целом, выражающаяся в достижении эффекта, обратного планируемому или ожидаемому. Вред от неё по определению максимален, поэтому опасность этой оргпатологии для организации трудно переоценить.

Эта организационная патология широко встречается на российских просторах, но её нельзя назвать самостоятельной патологией, так как является она, по сути, конечной производной результирующего действия. Как частное, локальное проявление она обычно является непосредственным результатом (продуктом) управленческого воздействия, эффект от которого прямо противоположен ожидаемому или поставленной цели. Как общее, системное явление инверсия может быть результатом длительного или постоянного неэффективного управления или вредоносного действия одной или нескольких оргпатологий, каждая из которых может приводить к устойчивому целенедостижению и хронической организационной дисфункции.

Соответственно, и причины инверсии кроются либо в вызвавшем её исходном управляющем воздействии или их совокупности, либо в приведшей к ней действующей оргпатологии – от автаркии и бюрократии до дублирования/игнорирования организационного порядка и демотивирующего стиля руководства.

Практически любая организационная патология при определённой степени активности и вредоносности способна привести к инверсии. При этом то, насколько часто она встречается и как проявляется на конкретных жизненных циклах организации, также зависит от вида и уровня развития вызвавшей её «материнской» оргпатологии. Точно так же и меры противодействия инверсии определяются методами и средствами борьбы с вызвавшей её конкретной оргпатологией, о каждой из которых достаточно подробно изложено в соответствующих подразделах данной работы.

Заключение

Очевидно, что основным источником организационных патологий в организации является административно-управленческий персонал. Стимулировать их зарождение и развитие могут и извне – материнские и вышестоящие организации (отдельными спускаемыми сверху инициативами и обязательствами), а также органы государственной власти (меняющие некоторые существующие «правила игры» и/или навязывающие новые). Но в любом случае и конечном итоге источником оргпатологий являются собственно сами административные работники и руководители разных уровней, некоторые побочные эффекты/продукты деятельности и взаимодействия которых и становятся отравляющими «организм» организации «токсинами», приводящими в краткосрочной перспективе к сбоям «иммунитета» и непродолжительным «болезням» (отдельным управленческим ошибкам и дисфункциям), а в долгосрочной – к развитию «хронических заболеваний» (организационных патологий).

Производственный и вспомогательный (обеспечивающий) персонал, как правило, не осуществляет административных и управленческих функций, поэтому даже косвенное его участие в формировании оргпатологий существенно ограничено. Зато каждый административный работник или руководитель в этом плане имеет ряд потенциальных возможностей, которых тем больше, чем более значимыми функциями и более высокими полномочиями каждый из них обладает.

По аналогии жизненного цикла организации со стадиями жизни человека формирование организационных патологий также, как и человеческих, происходит в полном соответствии с нозологическим учением.

При инфицировании возбудитель (патогенный микроб или вирус), обладающий вредоносными для организма свойствами и способностями, попадает в организм, не имеющий против него иммунитета. Такие условия являются необходимыми и достаточными для патогенеза, что в дальнейшем приводит к развитию инфекционного заболевания. В зависимости от типа возбудителя и вида заболевания инкубационный период имеет разную длительность, проявления болезни – разную симптоматику, а её последствия – различную тяжесть и длительность течения болезни (от кратковременного недомогания до длительной нетрудоспособности) и разные последствия для больного (от временного локального воспаления до устойчивого поражения отдельных органов и даже летального исхода).

Например, с насморком здоровый организм способен справиться за несколько дней даже без лекарств (с лекарствами – вообще за день-два), при этом незначительное недомогание переносится «на ногах». Герпес может латентно протекать в крепком организме всю его жизнь, никак не проявляясь и незаметно потребляя незначительные ресурсы организма, но в ослабленном организме он активизируется, приводя к серьёзному расстройству пищеварения и интоксикации, и способен довести до больничной койки. А вирус бешенства независимо от крепости здоровья и использования лекарств летален для любого человеческого организма.

Точно так же и вред от оргпатологий может варьироваться в широких пределах – от повышенных издержек и ресурсных потерь по отдельным проектам или подразделениям в краткосрочной перспективе до серьёзных и долговременных финансовых и репутационных потерь в масштабах всего предприятия (из-за высокой себестоимости выпускаемой продукции и/или оказываемых услуг и снижения их объёмов и качества) вплоть до потери перспектив развития, конкурентоспособности, новых и даже существующих рыночных ниш и вообще бизнеса. И этот вред (как и вредоносность вызывающих его оргпатологий) зачастую недооценивают либо ошибочно относят на другие, более тривиальные и известные проблемные области. Поэтому борьба с

организационными патологиями, как с главным внутрикорпоративным злом, должна стать приоритетной задачей для руководителей и учредителей, заинтересованных в эффективном административном управлении и постоянном снижении издержек и потерь в своей организации. А для этого необходимо правильно диагностировать и идентифицировать организационные «болезни», чтобы их лечение и профилактика были максимально эффективными и оптимальными по времени и затратам. В первую очередь необходимо понимать, при каких условиях возможно зарождение оргпатологий.

Аналогично заболеваниям человеческого организма патогенез организационных патологий требует выполнения трех условий:

1. Наличие попавшего в организм (организацию) возбудителя болезни (оргпатологии) с вредоносными свойствами (управленца, чьи личностные и деловые качества в сочетании с используемыми методами ведения дел и руководства способны наносить вред организации и мешать достижению её целей).

2. Наличие в организме (организации) условий, благоприятных для реализации вредоносных свойств возбудителя (вредоносной деятельности).

3. Инкубационный период (время, достаточное для начала регулярных проявлений оргпатологии).

Соответственно, для достижения максимальной эффективности меры противодействия оргпатологиям должны быть целевыми, взаимоувязанными в едином комплексе и последовательно решающими следующие задачи:

1. Создать в организации условия, в которых развитие оргпатологий будет если не пресечено полностью, то существенно затруднено, для чего необходимо реализовать комплекс мер по профилактике оргпатологий,

а. как общего плана:

– по созданию и внедрению в массовое сознание персонала корпоративных ценностей и целей в виде миссии, видения, стратегии развития организации и политики в области качества и управления персоналом (вне зависимости от стадии ЖЦО и наличия СМК);

– по повышению и поддержанию на высоком уровне корпоративной культуры;

– по повышению и поддержанию на высоком уровне трудовой и исполнительской дисциплины, соблюдению организационного порядка и субординации, следованию канонам корпоративной этики;

– по повышению и поддержанию на должном уровне управленческой культуры и управленческой квалификации административных работников и руководителей (с периодическими и обязательными для всех управленцев курсами повышения квалификации и аттестацией персонала);

б. так и в отношении противодействия оргпатологиям:

– по открытому признанию вредности организационных патологий для организации и их недопустимости в её стенах;

– по пропаганде противодействия оргпатологиям (с публичным разъяснением их сущности, признаков и наносимого вреда, а также с осуждением замалчивания фактов их проявлений);

– по совершенствованию внутренней нормативной базы в плане противодействия оргпатологиям;

– по созданию и правовому закреплению эффективных механизмов контроля, выявления, расследования и учёта фактов проявления оргпатологий и последующего адекватного управляющего и дисциплинарного воздействия на виновных лиц (функции проведения служебных проверок сигналов и расследований фактов проявления оргпатологий должны быть возложены на дисциплинарную комиссию организации).

2. Не допускать проникновение в организацию склонных или тяготеющих к тем или иным оргпатологиям управленцев, для чего на фазе подбора кадров выявлять и отсеивать «патогенных» кандидатов.

3. Если же в организации склонные или тяготеющие к оргпатологиям управленцы уже есть и это подтверждается соответствующими сигналами или выявленными фактами, то необходимо по каждому из них привлекать к работе дисциплинарную комиссию и действовать в соответствии с установленным порядком.

Разумеется, эта работа должна вестись постоянно, прозрачно и контролируемо, и в неё должны быть вовлечены все работники организации от рядовых исполнителей до топ-менеджмента при активном содействии и контроле со стороны учредителей, акционеров или собственников бизнеса (в зависимости от формы собственности и её разделения).

Анализ стадии жизненного цикла организации и диагностика организационных и управленческих проблем является неотъемлемой частью современного подхода к планированию стратегического развития организации любого профиля, масштаба и формы собственности. Но эффективность функционирования и успешность развития каждой конкретной организации в перспективе определяется не столько местом конкретной организации на кривой ЖЦО и количеством выявленных актуальных проблем и «болезней» развития, сколько осознанием её руководством необходимости соответствующих корректирующих изменений в организации и в первую очередь в собственном стиле руководства, а также готовностью самой организации к этим изменениям. Без этого никакие позитивные изменения невозможны.

Список литературы

1. Уровень инфляции в Российской Федерации. Таблица инфляции по годам [Электронный ресурс]. – URL: http://уровень-инфляции.рф/таблица_инфляции.aspx
2. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 9-2003).
3. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие, 2005 – СПб., Издательский дом СПбГУ.
5. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских организациях: учебник / Г. В. Широкова; С.-Петербургский гос. университет, Высшая школа менеджмента. – 3-е изд. – М.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 479 с.
6. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / пер с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2011.
7. С.Д. Бушуев. Организационные патологии управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Д.А. Харитонов, В.Б. Рогозина // Управление развитием сложных систем – 2012 - №10 – стр. 5.
8. Аржанухин С.В. Организационные патологии управления кадровым резервом на государственной гражданской службе / Аржанухин С.В., Зерчанинова Т.Е. // Вопросы управления – 2012 = №1(18) – с. 86
9. Кочетков А.В. Организационные патологии в государственном аппарате: понятие, типология, пути предупреждения // Право и управление. XXI век – 2014 - №2(31) – с. 106
10. Воропаев М.В. Организационные патологии и пределы идентичности школы как культурно-исторической формы // Непрерывное образование: XXI век – 2014 - №1(5) – с. 1

11. Блинов В.Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) // Качество - стратегия XXI века: материалы XV Международной научно-практической конференции. Томск, 8-9 декабря 2010 г. – 2010- с. 65-73.
12. Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социс – 2000 - № 1. - 44 с.
13. Щербина В.В., Попова Е.П. Организационное развитие: Теория и практика. М.: Школа издательского и медиабизнеса, 2011. – 297 с.
14. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Конфликтология: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
15. Интернет-издание РИА Новости [Электронный ресурс] – URL: <https://ria.ru/20181012/1530552794.html>.
16. Интернет-издание «Аргументы и Факты. Урал» [Электронный ресурс] – https://ural.aif.ru/society/persona/olga_glackih_postavila_tochku_v_skandale_zayavleniem.
17. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует: М.: Альпина Паблишер, 2014. – 169 с.
18. Адизес И. К. Управляя изменениями : производственно-практическое издание / К. Адизес Ицхак; [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб.: Питер, 2011. – 223 с.
19. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М. : Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.
20. Кордон С.И. Организационная патология. Пермь, 1997. – 150 с.
21. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества. – Введ. 01.01.2019. – М. : Стандартиформ, 2011.
22. Культура социально-трудовых отношений в современной России / науч. ред. А. С. Запесоцкий. – СПб.: СПбГУП, 2018. – 232 с.
23. Сухарев О. С. Теория дисфункции экономических систем и институтов. Монография : М.: Машиностроение, 2014.
24. Ануфриева Н. Н. Патологии организационные // Эко. 2006.№ 12. С. 160–174.
25. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2017. 496 с.
26. Официальный сайт Института Адизеса в России [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.adizes.ru>
27. Чурюмов С.Б. Типичные управленческие ошибки российских руководителей. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.executive.ru/career/adviser/1407292/?ID=1407292>
28. Финансовая социальная платформа «Финансовая возможность» (Финкан.ру, fincan.ru) [Электронный ресурс] – URL: http://fincan.ru/articles/51_vvp-na-dushu-naselenija-stran-mira-2018/
29. The Legatum Prosperity Index 2018 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.prosperity.com/rankings?pinned=RUS&filter>
30. Свободная Интернет-энциклопедия Wikipedia [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
31. Академика. Сборник словарей и энциклопедий [Электронный ресурс]. – URL: <https://dic.academic.ru/>

References

1. The inflation rate in the Russian Federation. Inflation table by years [Electronic resource]. - URL: http://inflation-level.Rf/inflation_table.aspx
2. Prigozhin A. I. Methods of development of organizations. - М.: ICFER, 2003. -- 864 p. - (Appendix to the magazine "Consultant", 9-2003).
3. Disorganization: Reasons, types, overcoming / A. I. Prigozhin. - М.: Alpina Business Books, 2007. -- 402 p.
4. Shirokova G.V. Organizational Change Management: A Training Manual, 2005 - St. Petersburg, St. Petersburg State University Publishing House.
5. Shirokova G. V. Change management in Russian organizations: a textbook / G. V. Shirokova; St. Petersburg State University, Graduate School of Management. - 3rd ed. - М.: Graduate School of Management, 2009. - 479 p.
6. Adizes IK Management of the life cycle of a corporation / trans. From English. under the scientific. ed. A.G. Seferyan. - St. Petersburg: Peter, 2011.
7. S.D. Bushuev. Organizational pathologies of project management / S.D. Bushuev, N.S. Bushueva D.A. Kharitonov, V.B. Rogozina // Management of the development of complex systems - 2012 - No. 10 - p. 5.
8. Arzhanukhin S.V. Organizational pathologies of personnel reserve management in the state civil service / Arzhanukhin SV, Zerchaninova T.E. // Management Issues - 2012 = No. 1 (18) - p. 86
9. Kochetkov A.V. Organizational pathologies in the state apparatus: concept, typology, ways of prevention // Law and Management. XXI century - 2014 - No. 2 (31) - p. 106
10. Voropaev M.V. Organizational pathologies and the limits of school identity as a cultural-historical form // Continuing Education: XXI Century - 2014 - No. 1 (5) - p. one
11. Blinov V.N., Marchenko Yu.A. The most relevant organizational pathologies of Siberian medium-sized companies (based on organizational diagnostics) // Quality - 21st Century Strategy: Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference. Tomsk, December 8-9, 2010 - 2010 - p. 65-73.
12. Komarov S.V., Cordon S.I. Organizational pathology from the point of view of a sociologist, manager and management consultant // Socis - 2000 - No. 1. - 44 p.
13. Scherbina V.V., Popova E.P. Organizational Development: Theory and Practice. М.: School of publishing and media business, 2011. - 297 p.
14. Vorozheikin I.E., Kibanov A.Ya., Zakharov D.K. Conflictology: a textbook. - М.: INFRA-M, 2004. -- 240 p.
15. The Internet edition of RIA Novosti [Electronic resource] - URL: <https://ria.ru/20181012/1530552794.html>.
16. Internet publication "Arguments and Facts. Ural" [Electronic resource] - https://ural.aif.ru/society/persona/olga_glackih_postavila_tochku_v_skandale_zayavleniem.
17. Adizes I. K. The ideal leader: Why they can't become and what follows from this: М.: Alpina Publisher, 2014. - 169 p.
18. Adizes I. K. Managing change: production and practical publication / K. Adizes Yitzhak; [trans. from English V. Kuzin]. - St. Petersburg: Peter, 2011. -- 223 p.

19. Lukin Yu. F. Conflictology: conflict management: Management of the conflicts: a textbook for high schools / Yu.F. Lukin. - M.: Academic Project; Gaudeamus, 2007 .-- 799 p.
20. Cordon S.I. Organizational pathology. Perm, 1997 .-- 150 s.
21. GOST R ISO / TO 10013-2007. Organisation management. Guidelines for documenting a quality management system. - Enter. 01/01/2019. - M.: Standartinform, 2011.
22. Culture of social and labor relations in modern Russia / scientific. ed. A. S. Zapesotsky. - SPb .: SPbGUP, 2018 .-- 232 p.
23. Sukharev O.S. The theory of dysfunction of economic systems and institutions. Monograph: M .: Engineering, 2014.
24. Anufrieva NN Organizational pathologies // Eco. 2006. No. 12. P. 160–174.
25. Prokhorov A.P. Russian management model. M .: Publishing house of Artemy Lebedev Studio, 2017.496 s.
26. The official website of the Adizes Institute in Russia [Electronic resource]. - URL: <http://www.adizes.ru>
27. Churyumov S.B. Typical managerial mistakes of Russian leaders. [Electronic resource] - URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1407292/?ID=1407292>
28. Financial social platform “Financial Opportunity” (Finkan.ru, fincan.ru) [Electronic resource] - URL: http://fincan.ru/articles/51_vvp-na-dushu-naselenija-stran-mira-2018/
29. The Legatum Prosperity Index 2018 [Electronic resource] - URL: <https://www.prosperity.com/rankings?pinned=RUS&filter>
30. Free Internet Encyclopedia Wikipedia [Electronic resource]. - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
31. Academician. Collection of dictionaries and encyclopedias [Electronic resource]. - URL: <https://dic.academic.ru/>