

©2000 г.

**С.В. КОМАРОВ, С.И. КОРДОН**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СОЦИОЛОГА, МЕНЕДЖЕРА И КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ**

---

*КОМАРОВ Сергей Владимирович - кандидат философских наук, доцент кафедры философии Пермского государственного технического университета. КОРДОН Станислав Иосифович — кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента ПГТУ.*

---

Понятие организационной патологии в концептуальном арсенале социологов играет скорее роль метафоры, чем конструктивной основы. Не случайно польская исследовательница Я. Станишкис, которая в 1972 г., по-видимому, первая употребила понятие патологии [1] при анализе организационных структур, специально не занималась его концептуальной разработкой и в дальнейшем не использовала. Насколько нам известно, и в западных работах по социологии организаций данное понятие систематически не используется. Творческую разработку категории организационной патологии можно встретить у А.И. Пригожина и объединившихся вокруг него в 80-х годах специалистов по управленческому консультированию. Благодаря им термин вошел в отечественные словари и учебные пособия. Они описали разновидности патологии. Под организационной патологией понимается дисфункция организаций, т.е. устойчивое нарушение нормального функционирования, когда в организации по каким-то очень важным и трудно искоренимым причинам обнаруживаются сбои [2]. Феноменологическим признаком патологического состояния организации является целенедостижение - неспособность организации достичь стоящей перед ней цели. Такое определение представляется вполне приемлемым с одним-единственным уточ-

нением: необходимо указать ту систему отсчета (социальную структуру), в рамках которой эта функция определяется. Так, для коммерческой организации ее функциональность или дисфункциональность может быть вполне надежно установлена в пределах самой организации через показатели ее доходности и ликвидности. Что же касается бюджетной организации, то она функциональна в других категориях.

Патологическое состояние организации проявляется в многочисленных отклонениях, возникающих в структуре, процессе управления, поведении членов организации, их взаимоотношениях и т.д. Однако попытка идентифицировать организационную патологию через анализ отклонений представляется малоперспективной, поскольку основано на предположении, что можно установить некоторую картину нормальной организации. Но что считать для организации нормой? Существует множество состояний, которые являются нормальными. Кроме того, организация обладает компенсационными возможностями: недостаток в одной подсистеме может компенсироваться за счет другой подсистемы [3]. Также сложно определять патологию по степени отклонения ее деятельности от цели: у организации может быть несколько целей, точного представления о которых у членов организации может и не быть. Зачастую патологическое состояние организации связано с тем, кто и как определил ее цель. Иногда патологические процессы развиваются тем интенсивнее, чем более успешно организация реализует поставленную цель. Наивно представлять, что организационные патологии приводят организацию к гибели [4]. Жизнь показывает, что многие коммерческие организации продолжают существовать, находясь в глубокой организационной патологии. А бюджетные организации могут существовать в таком состоянии практически бесконечно.

Более правильно искать не один, а целый комплекс признаков патологии. К ним можно отнести: 1) Противоречие между структурой и функциями организации. Организационная система проектируется под определенные функции (цели), но когда она начинает реально существовать, появляются собственные функции и цели, которые она стремится осуществить часто в ущерб тем, для реализации которых была создана; 2) Противоречие между частями и целым. Группа и индивид имеют собственные потребности и интересы, с которыми целое не всегда считается, а нередко стремится подчинить их своим целям. Возникает сопротивление; 3) Противоречие между стабильностью, к которой стремится организация, и постоянными изменениями, которые она должна проводить, чтобы адаптироваться к меняющейся среде. Когда организация вынуждена меняться, внутри нее возникают многочисленные конфликты. Чтобы их снять, в организации снова приходится прибегать к изменениям, часто неосознанным и незапланированным, которые ухудшают ее способность к адаптации. Если изменения не проводятся, организация оказывается плохо приспособленной к новым требованиям, что также порождает организационную напряженность и конфликты; 4) Производственная деятельность и разделение труда требуют специализации. Выполняя различные организационные роли, группы и индивиды приобретают определенную автономию, масштабы которой они стремятся увеличить. Возникают многочисленные конфликты между частями и целым.

Проанализируем сказанное на конкретных ситуациях. Пример первый. Северо-камский машиностроительный завод (СКМЗ)<sup>1</sup> специализируется на изготовлении литья для газо- и нефтедобывающей промышленности. На предприятии, которое существует более 240 лет, около полутора тысяч работающих. В советское время его продукция шла нарасхват не только внутри страны, но и за рубежом. Поскольку вся деятельность предприятия - от снабжения и определения номенклатуры продукции до сбыта - планировалась центральными органами, на заводе фактически не было собственной системы управления. Экономическая реформа потребовала создания такой системы, что привело к серьезным проблемам. СКМЗ расположен в поселке, большинство жителей которого работают на заводе. Он представляет собой одно-

---

<sup>1</sup> Здесь и далее подлинные названия организаций изменены.

этажные индивидуальные дома. Хотя Северокамск расположен всего в 60 км от областного центра, дорога к нему была проведена всего несколько лет назад. Все это способствовало формированию в поселке соседской общины, отношения которой распространялись на завод. Они характеризовались следующими особенностями: а) все члены коллектива тесно связаны друг с другом неформальными родственными или соседскими отношениями; б) новые люди принимались только в том случае, если здесь у них были родственные связи или они могли их завести, женившись и прожив в поселке достаточно долго, в противном случае чужаки отвергались общиной и коллективом; в) оторванность от социальных и экономических процессов привела к устойчивой консервации прежнего производственно-планового мышления управленцев и работников. Влияние общинно-соседских отношений на производственную жизнь предприятия было настолько велико, что раньше, в летний период, когда работники трудились на своих огородах, жизнь на заводе замирала, что полуофициально учитывалось при планировании производственной программы на год. В подобных условиях создание жесткой рациональной системы управления оказалось практически невозможным. Приглашенные консультанты отвергались, их действия и предложения блокировались. А руководители из местных вынуждены были считаться с неформальной системой связей и отношений, на которых строился их авторитет.

Анализируя данную ситуацию, можно выделить следующие особенности организационной патологии: 1) Она представляет собой определенное целостное состояние организации, в которой все части поддерживают друг друга и стремятся к сохранению прежнего состояния. При попытке его ликвидировать в организации возникают противодействующие силы и процессы; 2) Патологическое состояние организации является нормальным процессом ее жизнедеятельности; 3) Различные виды организационной патологии имеют схожую природу. В результате организационная патология одного вида способствует появлению других видов, а все вместе они поддерживают и питают друг друга. В приведенном примере "встречная организация", или антиорганизация [5] способствовала формированию таких видов патологии, как стагнация и бессубъективность [2, с. 140-141, 174-176].

Средством лечения патологий выступает стратегия оздоровления (санации) организации, которая применяется в том случае, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Операциональный аспект оздоровления заключается в полном внутреннем обновлении организации: если в обычных условиях руководство видит свою задачу в том, чтобы находить и решать проблемы, то теперь оно должно создать такую организацию, которая была бы в состоянии самостоятельно находить проблемы и их решать. Суть стратегии оздоровления состоит в предоставлении организации как жизнеспособной системы, способной перестраиваться, она состоит из подсистем, которые сами должны быть жизнеспособными. Жизнеспособность организационной системы не является постоянной, она меняется в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация. Потребность стратегии оздоровления возникает тогда, когда руководство предприятия не замечает во время поворотной точки в жизненном цикле организации, когда надо коренным образом менять поведение на рынке [6].

Таким образом, понятие оздоровления организации молчаливо предполагает, что организация может быть "больной" и ее надо сделать "здоровой", жизнеспособной. Однако при этом само предприятие сравнивается с автомобилем, который едет по разным дорогам. И оздоровление требуется в том случае, если предстоит езда по извилистой дороге с подъемами, спусками и гололедом. Именно в таком случае водителю необходимо проверить тормоза, отрегулировать поворотный механизм и т.п. Подобная аналогия не случайна, она демонстрирует два способа подхода к организации — как к механической и как в органической системе. В первом случае используется концептуальный образ машины, все свойства и поведение которой подчинены одной цели. Предполагается, что в организации может происходить только то, что предусмотрено правилами и распоряжениями руководства. Между элементами существуют

только те связи, которые предусмотрены официальной организационной структурой. Поведение людей полностью соответствует организационным правилам и стандартам. Хорошо продуманная структура позволяет избегать конфликтов, а отклонения в поведении возникают в силу случайных обстоятельств или ошибок. При таком подходе "болезни организации" исключены. Допускается, что при построении организационных стандартов были допущены определенные ошибки. Считается возможным, что некоторые должности заняты людьми, которые не соответствуют предъявляемым требованиям. Исключения - легко решаемые проблемы, требующие рационального и компетентного решения, ротации кадров, организации обучения персонала и т.д. Во втором случае допускаются явления, не только не предусмотренные организационными правилами, но даже противоречащие им. Тогда организационная патология будет трактоваться не как результат ошибочного руководства, а как результат закономерностей. При таком подходе к организации оказывается, что поведение людей подчинено прежде всего удовлетворению собственных интересов и потребностей. Между организационными элементами существуют многочисленные, разнообразные и неконтролируемые связи. Конфликты представляют повседневное явление, а отклонения порождены глубинными процессами, часть которых заранее предусмотрена. Основным средством выживания считается приспособление организации к окружению. Приведем пример.

В одном из районов Перми сменился глава местной администрации. Новый руководитель начал свою деятельность с того, что решил проверить, как выполняются распоряжения предшественников. Оказалось, что подавляющее большинство из них вообще никак не выполнялось. Тогда он вызвал тех чиновников, которые были ответственными за выполнение распоряжений. Каково же было его удивление, когда он узнал, что, во-первых, эти распоряжения были составлены именно ими, а, во-вторых, содержание распоряжений либо противоречило существующему законодательству, либо практически не могло быть реализовано. На вопрос о том, каким образом могли появиться на свет такие документы, ему ответили: "А мы и не собирались эти распоряжения выполнять. У нас никто никогда не требовал выполнения принятых постановлений". Таков характерный образец патологии — "организация — облако": на первый взгляд организация выглядит рациональной - с обычными отношениями руководства, подчинения, ответственности и контроля. При более близком знакомстве оказывается, что здесь никто ни от кого ничего не требует и никто ни за что конкретно не отвечает. Подобная организационная структура, представляющаяся со стороны хорошо отлаженной и построенной, при конкретном взаимодействии с нею распыляется как облако. Вся деятельность по управлению социально-экономической жизни региона сводится к подготовке справок, проведению совещаний и конференций, разработке планов и программ, которые обречены оставаться на бумаге, а также к составлению писем в вышестоящие инстанции с просьбой о материальной помощи.

С точки зрения рационального менеджмента наладить работу в такой организации легко: нужно поставить нового руководителя, который потребует от подчиненных своевременного и полного выполнения распоряжений, а тех, кто не захочет или не может, уволить. В действительности же здесь изменить ничего нельзя, даже полностью сменив весь ее штат. Местные власти адаптируются к существующим условиям, когда их деятельность не имеет достаточного правового либо финансового обеспечения. Чтобы выжить, организация вынуждена демонстрировать формальную активность доступными ей способами. Сотрудники делают не то, что в действительности они обязаны делать, а то, что они в сложившихся условиях могут. Руководство все понимает, не требуя от подчиненных ничего сверх возможного. В тех редких случаях, когда глава администрации делает что-то реальное для развития экономики и улучшения жизни в регионе, он прибегает к своему авторитету, влиянию, используя свои связи, и т.д. Большинство его сотрудников (кроме помощников и заместителей) в таком режиме работать не могут, поскольку соответствующими возможностями не обладают.

По-видимому, большинство организационных патологий обязано своим происхождением каким-то, сбоем в нормальном процессе адаптации: а) ситуация изменилась, а организация не имеет необходимых средств и приемов адаптации к ситуации; б) организация использовала те методы и формы адаптации, которые ее неоднократно выручали, но они оказались неадекватными новой ситуации; в) перемены в организации, вызванные адаптацией, привели к необратимым изменениям в самой организации и потребовали нового цикла адаптационных усилий, но теперь уже внутри организации, и которые ухудшили качество приспособления к внешнему окружению.

Работа консультанта в организации (кстати, также как и деятельность менеджера по выработке стратегии оздоровления) начинается с диагностики. В связи с этим возникает целый ряд вопросов: что именно изучает он в организации? На каком основании он отбирает интересующую информацию? На основе каких принципов он строит окончательный диагноз? Если консультант работает в режиме т.н. нормативного консультирования, когда продуктом деятельности выступают советы и рекомендации, то ответ будет достаточно прост: он фиксирует отклонения в деятельности организации от неких стандартов, которые, по его мнению, характеризуют "нормальную" жизнеспособную организацию, и указывает технические средства их устранения. Причины отклонений его совершенно не интересуют. Цели консультанта, работающего в режиме процессного консультирования, совершенно иные, поскольку он ориентирован на развитие организации. И здесь фиксируются отклонения, но это самый поверхностный уровень анализа, поскольку они представляют лишь симптомы проблемы, которую еще предстоит обнаружить.

Очевидно, что концептуальная модель, в соответствии с которой строит свою работу консультант, не может повторять модели научного исследования по двум причинам. Первая причина. Исследователь стремится рассматривать организацию как типичную, чтобы обнаружить в ней закономерности, характерные для большинства организаций. Внимание же консультанта сосредоточено исключительно на конкретной организации, границы которой замыкают поле его поиска. Его деятельность строится в соответствии с принципиально иной методологической парадигмой. В основе методологии клинического исследования лежит не логика обобщения единичных наблюдений, а процедура выстраивания отдельных фактов, нередко весьма частного характера, в некоторое интуитивно убедительное повествование, сценарий которого часто используется в социологии [7]. Чтобы показать его особенности, рассмотрим третий пример (коммерческие организации Перми).

В 1994 г. группа энергичных честолюбивых молодых Людей организовала крупную торговую фирму ВТД во главе с яркой личностью, обладавшей прекрасными качествами устанавливать деловые отношения с финансистами, убеждая их под свою гарантию давать кредиты. Благодаря своей энергии, творческому поиску и удачному стечению обстоятельств они сумели найти хорошее маркетинговое решение и одними из первых стали торговать импортной бытовой техникой. Однако никто не имел образования, связанного с торговлей. (И это неудивительно: профессионалы-торговцы, воспитанные в условиях советской торговой системы, где успех основан на продаже дефицита, а покупатель рассматривался как что-то второстепенное, не способны в новых условиях создавать крупные торговые предприятия.) Поэтому в качестве директоров и ответственных работников магазинов были приглашены люди, как правило, имевшие большой опыт работы в торговле и соответствующее образование. После того как фирма добилась крупных успехов, руководством стало разрабатывать программы диверсификации коммерческой деятельности. Был предложен ряд престижных проектов, не связанных напрямую с основной деятельностью ВТД. А поскольку в команде директора особый упор делался на творчество и оригинальность, проекты стали реализовываться без достаточной финансовой проработки. Авторы проекта старались "пробить" его любыми путями и получить под него как можно больше денег. Всякая критика, прежде всего со стороны директоров магазинов, воспринималась амбициозно настроенным руководством компании как консерватизм и желание

подорвать авторитет. Когда проекты потерпели крах, а фирма понесла значительные убытки, ее финансовое положение пошатнулось. К тому же у нее появились серьезные конкуренты. Генеральный директор решил поправить дело, усилив давление на руководителей магазинов. Последние стали получать распоряжения, выполнение которых могло существенно подорвать их торговлю. Возражения заведующих магазинами воспринимались как попытки саботажа. Ухудшение общей ситуации в фирме привело к тому, что магазины старались выйти из-под контроля и получить самостоятельность. Когда не стало хватать оборотных средств и возникла опасность банкротства, было решено реструктуризировать предприятие: магазины были выделены в отдельные предприятия и им передана часть активов в счет их оборотных средств. Но теперь у генерального директора как собственника отсутствовала система управления, через которую он мог бы контролировать деятельность отдельных предприятий. Магазины отчитывались по формальным показателям, а взамен требовали от руководства невмешательства. Директора могли вводить руководство в заблуждение своими отчетами, а получив право использовать оборотные средства, самостоятельно разворачивали коммерческую деятельность, доходы от которой утаивались. Более того, многие регистрировались как частные предприятия, выводя деньги из компании. Директор, несший личную ответственность перед кредиторами, вынужден был продать часть своих магазинов.

Этот диагностический сценарий, позволивший установить в организации наличие по крайней мере двух видов организационной патологии - *олигократии* и *дезинтеграции* - отличается следующим: а) повествование разворачивается в пространстве и времени, т.е. оно представляет собой хронотоп, структуру, которая одновременно меняется во времени и в пространстве; б) сценарий включает в себя различные по своей природе элементы: объективные условия, субъективные предпочтения людей, меняющиеся внешние обстоятельства, которые по отношению к данной ситуации играют роль случайных событий (в нашем примере - появление конкурентов на рынке, который традиционно занимала одна организация); в) сценарий должен включать в себя некоторую интригу, вокруг которой разворачивается все повествование. В нашем случае эту функцию выполняет патология. Диагностический сценарий представляет из себя "историю болезни" организации. Построить такой сценарий для здоровой организации, у которой нет серьезных проблем, практически невозможно.

Вторая причина, по которой модель консультационной деятельности отличается от исследовательской, заключается в том, что диагностика обязательно включает скрытую оценку организации, а не только ее аналитическое описание. Причем, оценка будет относиться к состоянию организации в целом, а не только к отдельным сторонам. Например, исследователь может зафиксировать авторитарный стиль, менеджер сочтет необходимым этот стиль изменить или, напротив, сохранить, но только консультант должен показать, почему в организации данный стиль работы является эффективным или неприемлемым. У консультанта должна быть собственная программа обследования организации, независимое от руководства и членов организации представление о том, что в ней происходит и почему. Основой служит знание о разновидностях организационных патологий. Они выступают в роли гипотетических картин источников отклонений в организации. В этом случае диагностическая деятельность консультанта строится по аналогии с медицинской диагностикой: первоначально проводится общая диагностика организации, в ходе которой выдвигаются предположения о наличии конкретных видов патологических состояний, а затем, в ходе специальных диагностических обследований, первоначальные предположения либо отбрасываются, либо подтверждаются и уточняются.

В связи с этим возникает проблема классификации видов патологии организаций. Наш опыт анализа различных организационных патологий [8] показывает, что при сегодняшнем уровне знаний правильнее располагать патологии в соответствии с той сферой жизнедеятельности организации или той ее частью, которая более всего затронута негативными процессами. Можно выделить: системные патологии, охваты-

вающие патологию в целом; патологии персонала (например, его люмпенизация); патологии служащих (в том числе т.н. сдвиг целей, последствием которого являются процессы, описываемые законами Паркинсона); патологии высшего руководства организации, к которым относятся упоминавшиеся выше бессубъектность и олигархия; патологии организационной структуры; патологии организационных отношений, к которым мы относим описанную нами "организацию-облако"; патологии управленческих решений; патологические формы организационной культуры (например, так называемую вертикальную управленческую культуру, основанную на гипертрофированной роли первого руководителя); системные патологии, источником которых является вся организация в целом, куда можно отнести, например, старение организации. Следует заметить, что данная классификация носит вспомогательный характер и служит цели систематизации знаний о патологиях в организации, поэтому границы между видами патологий условны: одну и ту же патологию можно отнести к нескольким типам. К примеру, вертикальная управленческая культура может рассматриваться не только как патологическая организационная культура, но и как патология руководства, поскольку оно является источником всех аномалий в организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Staniszki J.* Patologie struktur organizacyjnych. - Wroclaw - Warszawa - Krakow, 1972.
2. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс. 1995. С. 138.
3. *Прохоров Ю.А.* К определению понятия "организационная патология" // Управленческое консультирование нововведений (Индивид в организации) / ВНИИ системных исследований. Сборник трудов. Вып. 4. М., 1990.
4. Теория организаций и организационное проектирование / Под ред. Т.П. Фокиной и др. Саратов: издательство Саратовского университета, 1997. С. 105.
5. *Пригожин А.И.* Социология организаций. М.: Наука, 1980. С. 123.
6. *Молодчик А.В.* Менеджмент: стратегия, структура, персонал. М.: Издательство Высшей школы экономики, 1997. С. 68-72, 88.
7. *Батыгин Г.С.* Лекции по методологии социологических исследований. М: Аспект Пресс, 1995. С. 63.
8. *Кордон С.И.* Организационная патология. Пермь, 1997.