

Аркадий Пригожин. Деорганизация

Книга *Деорганизация* посвящена анализу уязвимых точек организаций всех уровней: учреждений, предприятий, администраций и государств. Автор предлагает методики, позволяющие своевременно обнаруживать и разрешать организационные кризисы. Методы противодействия деорганизации основаны на разработанной автором теории синергичной организации, которая появилась в результате анализа и обобщения его многолетней консультационной практики. Внедрение рекомендаций автора позволит существенно повысить управляемость организаций.

Аркадий Пригожин. Деорганизация: Причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.



Купить цифровую книгу в ЛитРес, бумажную книгу в [Ozon](#) или Лабиринте

Введение. О сути дела кратко

Хаос есть отсутствие Порядка, стихия, когда все элементы действуют без устойчивой связи между собой. Как выяснил нобелевский лауреат Илья Пригожин,¹ хаос способен к постепенной самоорганизации через спонтанное формирование некоторых центров притяжения и консолидации, между которыми затем устанавливается равновесие. Образуется Порядок, сначала простейший, потом все более сложный (подробнее см. [Илья Пригожин. Порядок из хаоса](#)).

Правила определяют и связи, отношения, взаимодействие участников, регулируют их.

Происхождение таких правил может быть тройным, они бывают:

- заданные извне или по подчинению;
- договорные, т.е. выработанные совместно участниками взаимодействия;
- спонтанно сложившиеся, привычно соблюдаемые или социокультурные нормы.

Порядок – есть такая мера соотношения между волевыми правилами и социокультурными нормами, между планируемым и спонтанным, которая обеспечивает наибольшую жизнеспособность организациям всех масштабов. Волевые правила постоянно теснят нормы, норовят заменить их собою. Нормы сопротивляются, прячутся в тень организационных культур. Правила активны, инновационны. Нормы инертны, консервативны. Правила гораздо уязвимее, слабее и менее устойчивы. Они создаются профессионалами (менеджерами, юристами, консультантами). Достаются они дорого, трудно внедряются, чаще нарушаются.

Если хаос есть отсутствие Порядка, то **деорганизация** есть нарушение правил Порядка.

Часть I. Синергия

Глава 1. От синергиков до энтропиков

Предлагается взгляд на организацию как на взаимодействие трех сил (рис. 1):

¹ Скорее всего, автор книги однофамилец. – Прим. Багузина

- синергики, т. е. такие цели, мотиваторы, компетенции, ресурсы, которые создают в социально-организационной среде конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения;
- синкретики, т. е. Порядок и меры по его поддержанию, оказывающие охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преимущества состояния, управляемости;
- энтропики, т.е. факторы ослабления или разрушения Порядка, деструктивного напряжения, рассогласования с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией.

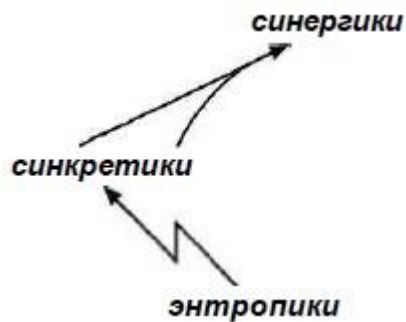


Рис. 1. Взаимодействие организационных потенциалов

Синкретики – база любой организационной среды, основа ее Порядка. Надо упорядочить эту среду, защитить от энтропиков. Но для прогресса требуются синергики. Источником дезорганизации могут быть все три силы.

Границы системного подхода. Для преодоления сложности разнообразия в деятельности персонала менеджмент прибегает к стандартизации через должности, функции, бизнес-процессы. Но стандарт один, а исполнители его – разные. Одному объем этого стандарта непосилен, а для другого слишком узок. Нет и быть не может средств, которые могли бы полностью соединить организационный Порядок с человеческим потенциалом. Количество и разнообразие правил становятся фактором дезорганизации, ибо перекрывают возможность управления контролировать их согласованность. Тогда избыточный Порядок становится причиной беспорядка.

Организация в каком-то смысле, конечно, есть машина. Но она всегда еще и человеческая общность, и политическая коалиция (борьба разных групп интересов). Наконец, чувства, эмоции, настроения по сути несистемны, спонтанны, малоуправляемы, но весьма дееспособны, а то и разрушительны для организации. *Я предлагаю не замыкаться лишь на системном подходе в своем отношении к миру.* Мы вступаем в новый исторический период, для которого характерно невиданное ранее усиление взаимозависимости при росте неопределенности и изменений.

Системный подход был рожден в индустриальную эпоху, он не был изобретен или открыт. Л. фон Берталанфи и А. Рапопорт лишь завершили оформление некоего модуса научного мышления (см. [Людвиг фон Берталанфи. Общая теория систем: критический обзор](#)). Но в электронную эпоху, системный подход нуждается в переосмыслении. Иначе он иссякнет. Собственно, системный подход как философская категория сейчас и не развивается, он весь ушел в системотехнику.

В стратегиях крупных компаний разработка целей долгое время привычно строилась через усложняющиеся расчеты. Но в последнее время все чаще постановка целей проблематизировалась через вопросы типа «ради чего?». Выяснилось, что сами эти цели сильно привязаны к своим ценностным истокам, зависят от них и эволюционируют вместе с ними. Цели формулировать гораздо легче, чем прояснять стоящие за ними ценности. Теперь нередко можно услышать: ценности важнее целей, планирование важнее плана, развитие важнее роста, роль важнее должности.

Глава 2. Синергичный социум

Синергичным можно считать общество, где при достаточном обеспечении синкретических ценностей и механизмов (Порядок, устойчивость к опасным энтропикам) есть возможности для постоянного появления множества синергиков (идеологических, технологических, экономических, политических, художественных, гражданских и др.).

Все начинается с целей. По источникам возникновения можно выделить несколько категорий целеполагания (рис. 2).

| Заданное (пассивное) целеполагание | | Конкурентное (состязательное) целеполагание | | Ценностное целеполагание | |
|------------------------------------|---|---|---|--------------------------|---|
| I | | II | | III | |
| От проблем | а | От взаимного сравнения | а | От миссии | а |
| От угроз | б | | | От идеалов, идеологем | б |
| От потребностей | в | От борьбы интересов | б | От VISION | в |
| От заданий | г | | | | |

Рис. 2. Типология целей

В основном цели нашего государства обнаруживаются на уровне заданных, т.е. в пассивном слое целеполагания. К сожалению, проблемный подход просто несвойствен, если не чужд, современному государственному целеполаганию России. Аналогично, практически отсутствуют цели из второй и третьей групп.

К какой из существующих цивилизаций мы себя уже относим или движемся? В наше время выбор упрощается до дихотомии: между условно называемыми европейской и азиатской. Расходятся эти две глобальные цивилизации всего-то по трем парам ценностных ориентации: личность – социум; закон – указ, решение; достижительность – достаточность.

Предлагаю новый взгляд на общеупотребительное понятие *эффективность*. Предположим, кто-то имеет задачу: взять столько-то товара и продать его по такой-то цене. И он выполняет эту задачу. Такое решение будем называть продуктивным. Но если он продал по этой цене больше товара или тот же товар по большей цене, то такое решение будет эффективным, что означает: с меньшими издержками – больший результат. Но если кто-то вместо издержек и потерь смог произвести прибыль, такое решение будем называть синергичным. Можно добавить, что если продано меньше товара или за меньшую цену, то это решение будет непродуктивным. Итак, выстраиваем ряд понятий по нарастающему качеству решений:

- непродуктивные решения;
- продуктивные решения;
- эффективные решения;
- синергичные решения.

Глава 3. Синергичная организация

Управление развивается в сторону все большей автономии работников и подразделений, с одной стороны, и все большей концентрации менеджмента на высших целях с передачей оперативного управления на организационный порядок, с другой (рис. 3).



Рис. 3. Возрастание качества управления

Персонал может оцениваться по многим признакам. На мой взгляд, главный из них – степень достижительной мотивации, т.е. внутренняя устремленность сотрудников к все более высоким результатам через повышение квалификации, инновационность, производительность. Такой тип мотивации чаще бывает врожденным, реже его можно воспитать, привить. Получается несколько векторов наращивания качества элементного состава бизнес-организации (рис. 4).

| | Цели и решения | Персонал | Менеджмент | Отношения |
|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|
| Синергичный уровень | Проактивность | Достижительная мотивация | Центрированность действий | Взаимоусиление |
| Синкретичный уровень | Телеономичность | Исполнительство | Баланс интересов | Совместимость |
| Энтропийный уровень | Рассогласованность | Уклонение от исполнения | Конфликт интересов | Несовместимость |

Рис. 4. Распределение оргпотенциалов в бизнес-организации

Любые синергики только в своем сочетании, единстве и полноте формируют синергичную организацию. Но, организациям любого вида и масштаба внутренне присуща энтропия в виде рассеивания целей на уровне подсистем и персонала. В борьбе с энтропиками за укрепление целостности организации руководство иногда впадает в соблазн превратить целостность в самоцель. Лишь бы одолеть энтропики! И тогда появляется инерционный тип целостно – синкретическая оргсистема.

Синкретическая система есть целостность без развития. Типичными синкретиками в бизнес-организациях являются: подбор работников под уже имеющиеся функции без учета их личного потенциала, культ контроля, сведение назревших изменений к структурным вариациям (переподчинение, создание новых подразделений, централизация и т.п.), ставка на исполнительство в ущерб инициативности и др. Синкретическая оргсистема – это организм, в котором вегетативная нервная система господствует над центральной.

В современных условиях необходимо создать конкурентные преимущества на четырех рынках – клиента, труда, поставщиков, инвесторов.

В организации не было и нет более синергичной точки ее развития, чем *служебная функция*. Правда, сразу после целей. Знаю по опыту, что для многих это звучит неожиданно. Все привыкли, что составление должностных инструкций, положений о подразделениях – дело малополезное и нудное.

Под служебной функцией я подразумеваю общефирменные цели, переведенные на уровень конкретных подразделений и сотрудников. До сих пор принято описывать должностные обязанности в терминах: что именно работник должен делать, а не то, какой результат он должен произвести. Есть два подхода к определению служебных функций: первый – описательный с перечнем действий, второй – продуктный с указанием вклада исполнителя в достижение общефирменных целей.

Почти весь наш средний и крупный бизнес страдает таким недугом: структура подавляет функцию. Следует придерживаться правила: *функция определяет структуру, а не наоборот*. Есть еще один источник риска при разрастании оргструктур – *автаркия подразделений*. Это стремление замыкаться на собственных подцелях в ущерб целям других подразделений и фирмы в целом. Нужно постоянно задавать себе вопрос: нельзя ли создание нового отдела заменить новыми правилами, процедурами, информационными технологиями?

Что называть управленческой командой? Только не говорите мне про единомышленников. Единомыслие в делах бывает опасным. Единство целей – это свято. Зато именно из сочетания разных мнений и аргументов возникает высокая энергетика. Чем же тогда создается командный дух? Как минимум – постоянством состава участников. Ведь если люди привыкают друг к другу, начинают лучше понимать один другого, среди них формируется своя субкультура.

Второе – регулярность совещаний. Командная работа нуждается в ритмике. Третье условие – надо строго выделять только те вопросы, которые нуждаются именно в командной проработке на высшем уровне. Управленческие команды разноуровневого типа эффективнее, чем одноуровневые. И последнее – работа в режиме проблемных совещаний.

По моим наблюдениям, хорошее организационное настроение складывается из двух составляющих: делового оптимизма, т.е. уверенности коллектива в успехе планируемых действий, доверия к руководству и коллегам; радостных событий, т.е. эмоционального возбуждения, возникающего на коллективных мероприятиях.

Настроение организации обычно связано с ее жизненным циклом: оно выше на этапе ее роста и ниже при старении. Но особенно коллективное настроение зависит от качества управления: это и слаженность работы, и четкость функций, и позитивная мотивация. Положительные эмоции, как витамины, укрепляют здоровье организации, активизируют в ней необходимые процессы, повышают ее жизнеспособность. Поразительно, как не видят этих возможностей руководители. Привыкшие считать и учитывать выгоду, иные из них не воспринимают ничего, что количественно не выражается.

Часть II. Патологии

Глава 4. Патологии лидерства

Люди не склонны замечать социальные патологии, принимают их за норму, выдают за специфику общества, организации, себя лично.

Недостаток Порядка возмещается лидерством. Социальный Порядок безличен. Кроме того, Порядок действует автоматически. Зная его, вы не нуждаетесь в указаниях и не примете никаких ограничений помимо или сверх него. Личный произвол носителей власти в подобном обществе возможен лишь в малой степени. Россия издавна сложилась как общество по преимуществу лидерское. Однако, лидерское общество – не судьба России, а этап в ее развитии. Постепенно оно будет превращаться в гражданское. Гражданское общество – это общество горизонтальных отношений, где власть по преимуществу есть уполномоченный посредник между самоорганизующимися группами. Начальный элемент установления социального Порядка гражданского общества – законность.

Глава 5. Патология организаций

Будем считать организационными патологиями *причины устойчивого целенедостижения*. Это значит, что, если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит, в ней завелась некоторая патология, которую предстоит раскрыть и преодолеть.

Патологии в строении организаций: господство структуры над функцией; автаркия подразделений (замкнутость на собственных задачах); бюрократия (никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы; опасность бюрократии – в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации).

Патологии в организационных отношениях. Бывают *конфликты* нужные, ценные для организации, так называемые позиционные конфликты, когда интересы разных групп объективно противостоят друг другу. Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них вовлекается дополнительное межличностное содержание.

Управляемость никогда не может быть полной. Она становится патологической, когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией.

Вы, конечно, встречались с такой реакцией на ваш вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается». Такое возникает потому, что людям не даны соответствующие полномочия. Подобная *бессубъектность* возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу.

Преобладание личных отношений над служебными возникает при включении в организацию родственников, дружеских отношений.

Патологии в управленческих решениях:

- маятниковые решения (объединить – разъединить, централизовать – децентрализовать и т.п.);
- дублирование организационного Порядка (приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении; при этом в сознании работника все его

функции делятся на две неравные части: в первую входят обязательные, т.е. те, о которых напоминает начальство, а во вторую – второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает; это расшатывает организационный Порядок);

- издание приказов через голову – на третий или четвертый структурные уровни вниз;
- разрыв между решениями и их реализацией;
- стагнация – неспособность организации к выработке и реализации в ней требуемых изменений (есть такое понятие – активный риск, который содержится в решениях разных проблем; это риск от действий; но есть другое понятие – пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений);
- рост без развития;
- соотношение поощрений и взысканий характеризует нашу управленческую культуру как репрессивную; такой стиль руководства демотивирует персонал.

В большинстве учебников по управлению пишут, что формирование управленческих команд есть одно из необходимых условий и признаков современного менеджмента. У каждой управленческой технологии есть свое назначение и свои границы применения. Работа по командообразованию стоит дорого, требует длительного времени, тщательной притирки. Если хоть какой-то из перечисленных признаков неприемлемости командных методов вы у себя замечаете – откажитесь от командной работы:

- нежелание делиться информацией,
- боязнь потерять статус,
- стремление замкнуть на себя все связи и решения,
- желание вникать во все, что происходит на фирме.

Некоторые патологии командообразования: «пассажиры автобуса»: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя; «мы и он»: осознание подчиненными глубоких различий интересов – своих и руководителя; «один на поле, остальные на трибунах»: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют; «серпентарий единомышленников»; «негативная селекция»: руководитель намеренно подбирает заместителей с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

В современном управлении нет более несчастного понятия, чем **МИССИЯ**. По моим оценкам, не более 2–3% компаний нуждаются в разработке миссии и относятся к ней искренне, с достаточным пониманием смысла. В остальных случаях – это модное украшение с оттенком цинизма.

Глава 6. Патологии инноваций

Самый первый грозный сигнал об усталости человечества от нововведений послал Элвин Тоффлер, предсказав грядущий инновационный шок.

Изобретение и тиражирование все более оригинальных товаров есть патологическая инноватика, эксплуатирующая и разжигающая престижное потребление. Но в то же время – это занятость, прибыль, налоги – в общем, экономическое процветание. Другие виды инновационной патологии: сверхкомфортное потребление (когда в гостинице вам ежедневно меняют кусок мыла, три полотенца, халат, тапочки и постельное белье без явной необходимости, а только для демонстрации особого комфорта); вариофикация (не столько лучше, сколько иначе; например, в продаже находится около 140 моделей холодильников, а в торговлю поступают все новые, причем часть новинок хуже своих прямых предшественников).

Часть III. Порча

Глава 8. Репрессивное управление

Глубочайшая порча нашей общей культуры проявилась в управлении через значительное преобладание наказаний над поощрениями. Глубокий след в управленческой и политической культурах России оставило одно из самых коварных изобретений сталинизма – неосознанный страх. Сталин понял, что настоящий страх должен быть неосознанным. Страна, охваченная неосознанным страхом, абсолютно манипулируема. И он поддерживал, углублял именно такой тип страха, безо всякой системы бросая в ГУЛАГ людей, не совершивших явных проступков: от крестьянина до члена Политбюро. Недостигаемых нет. Иначе слабеет эффект. Этот властный

соблазн – в трудные для себя моменты запустить в общество порцию неосознанного страха – действует до сих пор.

Поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. Нелепо отрицать необходимость взысканий. Все дело в мере: смысл высказывания – в реакции на него. Руководителю следует прежде ответить себе на вопрос: какого поведения я хочу добиться от данного человека, и уж потом построить высказывание так, чтобы подвести его к нужному действию.

В.И. Герчиков выделил пять типов внутренней мотивации людей в организации: коммерческий, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенский. Автор показал, что на негативные стимулы положительно реагирует только последняя из названных категорий работников. Все остальные готовы ответить дополнительной трудовой отдачей только на положительные стимулы.

Глава 9. Бедный этос

Бедность бывает материальная и социальная. Отсутствие традиций, ценностей, навыков, поведенческих норм очень сильно снижают конкурентоспособность и благополучие страны. Именно социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот.

Культура любого народа многосоставна: в нее входят художественные, политические ценности и бытовые особенности. Кроме того, в культуре есть и относительно самостоятельная компонента, называемая «этос». В него входят основные ценности, убеждения и нормы. В *ценностях* выражаются представления людей о благе для себя на уровне идеалов (абсолютных ценностей) и идеологием (ценностей прикладных). *Убеждения* отражают ценности в деятельности: как следует поступать, как относиться к конкретным фактам и ситуациям. *Нормы* – фактические регуляторы нашего поведения на повседневном уровне и в конкретных средах: как именно в этой среде принято поступать.

Отсталый деловой этос – это не только барьер для экономического роста и развития, но и главный репутационный минус для страны. Окружающие народы вырабатывают свое отношение к нам, наблюдая за нашими товарами, поведением, работой и общением между собой. Есть такие ценности, убеждения и нормы, которые являются стартовой основой хозяйственного развития, без которых экономическое процветание невозможно. Прежде всего это: отношение к качеству труда и продуктам его; взаимная обязательность в деловых отношениях.

Происхождение конкретного этоса – труднейшая загадка для социологии, культурологии, этнографии. Попытки объяснить его специфику природными, климатическими, географическими причинами оказались неубедительными. Ничего не проясняет и религиозно-церковный фактор. Православие или лютеранство народы избирали уже на основе сложившегося этоса (см. [Джаред Даймонд. Ружья, микробы и сталь](#), [Религия и богатство народов](#)).

Мы не изменим страну, пока не изменим ее этос. Сейчас для России среди ценностей и норм абсолютный приоритет имеет законность. Это исходная точка модернизации. А в структуре законности стартовая позиция – *независимый суд*. Никакие ценности недоступны без независимого суда и исполнения законов. Качество труда, взаимная обязательность, управляемость страны и бизнеса, уважение друг к другу и к себе – все это совершенно недостижимо без освоения ценностей законности, перевода ее в нормы.

Глава 10. Повреждение речи

Среди бедствий российской жизни особо выделяются: тяжелое пьянство, беспрецедентное в истории количество брошенных детей, а еще – тотальное сквернословие. Это – нарастающая порча прекрасного языка в массовом масштабе. Но ведь не только мы творим язык. Язык тоже творит нас. Прежде чем исторгнуть из себя похабную речь, человек сначала образует ее в себе, накапливает, проникается ею. И когда выпускает наружу – она его не покидает, как при тошноте. Наоборот – укрепляется в нем.

Первая причина в том, что у нас необычайно большая масса народа прошла через тюрьмы и лагеря. Вторая причина – потеря наследственной аристократии в начале XX века. Причина третья: при советском сверхконтроле была такая форма протеста, как сквернословие. Причина четвертая, главная: народ опускается.

Часть IV. Идеализм

Глава 14. Идеал моральный

В 70-х годах XX века руководящим мотивом поиска новых идеалов среди западных интеллектуалов стала совесть. Самым интересным примером такого морально ориентированного поиска стал Римский клуб, основанный крупным итальянским предпринимателем А. Печчеи в 70-е годы прошлого столетия. Римский клуб заказывал выдающимся ученым специальные доклады по тем критическим точкам развития человечества, которые тогда были видны или даже едва намечались. Первым было выполненное под руководством Дениса Медоуза исследование «Пределы роста», смысл которого можно свести к следующему: характерный ныне экспоненциальный рост производства и населения грозит человечеству катастрофой, ибо в скором времени он приведет к исчерпанию природных ресурсов (см. также [Джей Форрестер. Мировая динамика](#)).

Еще один последний пласт современного сознания – так называемые альтернативные культуры. «Думай по-новому, вернись назад» – таков был лозунг одной студенческой выставки в Цюрихе. Человек не должен быть эксплуататором природы и грабителем потомков. Поворот от гигантизма в организациях и потребностях к умеренности и бережливости в небольших коммунах («малое – это прекрасно») – важный вклад в общечеловеческие ценности (см. [Эрнст Шумахер. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение](#)).

Доклады Римскому клубу вряд ли можно отнести к разряду научных исследований и разработок в принятом значении этих слов. И не только из-за нестрогости, но в значительной мере из-за насыщенности текстов иррациональными элементами: опорой на веру и интуицию, идеализацию будущего и т.д. К тому же, насколько можно судить, авторы не рассчитывают на принятие своих рекомендаций в качестве практической программы деятельности правительств. Их задача скорее в «пробуждении» общественного мнения; они больше предназначены для того, чтобы взывать к чувствам и долгу.

По-видимому, жанр рассмотренных работ следует охарактеризовать как особый вид социальной проповеди. Показателен в данном отношении и известный утопизм позитивной части докладов, стремление проектировать образ будущего как идеального, непротиворечивого состояния человечества.

Глава 16. Идеал синкретичный

Четыре пятых наших избирателей можно собрать вокруг тех, кто умеет делать Дело. Центризм – идеология практичных, умеющих. Вовлечение в выработку общих решений всех заинтересованных сторон есть верный путь расширения центризма. В точке реальной ответственности гасятся крайности, различий на поле сотрудничества – все меньше. Центризм ориентируется на умеренность, т. е. избегает завышенных целей, агрессивности, радикализма. Это идеология для сильных и спокойных характеров, способных к самоограничениям в полемике, без шараханий и отчаяния. «Быстро и много» – такое остается на краях. Центризм есть культура меры.

Одна из особенностей России – тяга к идеалам. Они обладают огромной подъемной силой, но тяжело сочетаются с повседневностью. Центризм может предложить обществу работать не над очередным идеалом, а над образом будущего страны через 5-8 лет. Будущего как желаемого, так и возможного.

Часть V. Неуправляемость

Глава 17. Проклятие неуправляемости

Управляемость есть та мера, степень контроля управляющей подсистемы над управляемой, которую она способна осуществлять по отношению к управляемой. В этом соотношении и заложена фундаментальная проблема социального управления: борьба управляющей подсистемы за контроль, а управляемой – за независимость. Управление состоит далеко не только из целенаправленного воздействия, как думают многие руководители и написано в вульгарных учебниках. В действительности оно включает в себя три компонента: целенаправленное воздействие в виде приказов, заданий, рабочих планов; самоорганизация; организационный Порядок, т.е. те правила, структуры, функции, бизнес-процессы, которые целенаправленно вносятся в организацию для ее стабильности, устойчивости.

Грамотное управление заинтересовано в том, чтобы максимальное количество целевого воздействия перевести в ранг организационного Порядка по принципу: больше правил, меньше заданий.

Обеспечение высокой управляемости состоит в том, чтобы найти правильное место и меру для каждой из компонент управления, когда руководители организации заняты прежде всего разработкой стратегии и идеологии фирмы с использованием самоорганизации и организационного Порядка. Неуправляемость же начинается с несовершенства организационного Порядка, когда люди плохо понимают, чего от них хотят и по каким правилам они работают и взаимодействуют.

Другая причина потери управляемости состоит в рассогласованности целей и действий подразделений и сотрудников из-за их низкой мотивированности на общефирменные цели. Еще одна распространенная причина неуправляемости состоит в неясности целей. И, наконец – неосуществляемость решений. Причина последней в управленческих предрассудках. Среди этих предрассудков лидирует культ контроля. Он базируется на представлении, что важнейшая составляющая реализации решений – контроль. Но это неверно. Гораздо сильнее действует заинтересованное исполнение, т.е. мотивация исполнителей на результаты и Порядок их работы. Другой предрассудок – структурный фетишизм. Он проявляется в формуле, вошедшей в привычку еще с советских времен: возникла проблема – создадим подразделение.

Глава 18. Границы управляемости

Целевое управляющее воздействие в процессе своего существования сталкивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Эти границы имеют субъективное и объективное происхождение, ибо их ставят, с одной стороны, знания об объекте, т. е. планирующая способность управления, а с другой – свойства данного объекта, его природа. Каковы же эти границы?

Прежде всего – это реальная сложность управляемого объекта. Поэтому при управлении используются разные приемы упрощения объекта, уменьшения его сложности. Основной из таких приемов – стандартизация (формализация) организационных связей и норм. Посредством нее разнообразие объекта сводится к зафиксированной структуре задач, статусов, зависимостей и т.д.

Однако возможности стандартизации ограничены. Так, многие виды труда не поддаются нормированию. Безличность формальной структуры делает невозможным учет конкретных проявлений служебного поведения работников. Не могут быть жестко запрограммированы и внутриорганизационные отношения, в том числе деловые. Исследования в области управления организациями показывают, что расхождение между формальной и действительной структурами отношений закономерно возникает вследствие некоторой консервативности первой и высокой изменчивости второй.

Иначе говоря, объект социального управления неизбежно оказывается шире контролируемой его части. Первое условие качественного решения – надежность информации. Таким образом, существуют как субъективные, так и объективные границы управляемости в целом и в организациях в частности. Может быть, это и неплохо. Может быть, мы должны радоваться тому, что объект всегда богаче модели, действительность всегда отклоняется от плана, а контроль всегда частичен.

Надежность и осуществимость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому и предстоит их выполнять.

Чем крупнее вопросы и чем более длительного времени требует их решение, тем ниже осуществимость. Можно выделить три причины невыполнения заданий. Во время одной из консультаций я измерил удельный вес каждого вида причин невыполнения заданий в общем объеме невыполненных заданий:

- Непредвиденные явления – 39%
- Порок решения – 33%
- Исполнительская дисциплина – 28%

Руководитель действует в системе существующего Порядка. Более того, руководитель заинтересован в переводе максимального числа своих воздействий в ранг организационного Порядка, разгружая себя от частных вопросов. Поэтому устойчивость, авторитет организационного Порядка представляют для руководителя самостоятельную ценность. Однако стиль управления может значительно отклоняться от изложенных принципов.

Глава 19. Саморазрушающиеся процессы

Фундаментальная проблема управления – соотношение планомерных и спонтанных процессов. Грамотное управление должно использовать спонтанные механизмы, подключать их к своим целям. Но не все они этому поддаются. Саморазвивающиеся процессы составляют основу жизни. У искусственных систем есть такая особенность: их функционирование требует непрерывной поддержки, самопроизвольно они могут только разрушаться.

История доказала, что политические системы могут быть устойчивыми и саморазвивающимися только при взаимном легальном оппонировании партий, общества и власти. Лишение оппозиции главных СМИ на какое-то время создает иллюзию единства страны, но потом неизбежно начинается перерождение власти, и признаки саморазрушения не заставляют себя ждать. Синкретика получается инертной, а не динамичной.

Одна из особенностей саморазрушающихся процессов состоит в том, что они пропускают слабые сигналы. Тем более на стадии успеха какого-то дела. Успех – зона повышенного риска. Чувствительность к колебаниям и тенденциям рынка здесь снижена.

Когда-то я немного преподавал в Webster University в Женеве. Однажды в кабинете декана я застал такую сцену: слушательница университета, едва не плача, просила дать ей разрешение на очередную пересдачу экзамена. Получила отказ. После ее ухода я спросил декана: «У вас же такая высокая плата за пересдачу, почему вы не разрешаете?» Его ответ был такой: «Наши клиенты – не слушатели, а работодатели. Главные деньги мы получаем за качество нашего диплома, за репутацию нашей бизнес-школы на рынке труда».

Глава 20. Управленческий эксперимент

Эксперимент есть пробное нововведение. Его цель – дать основание для решения, принять ли данное новшество к внедрению и распространению, и если да, то с какими изменениями, ограничениями, при каких условиях. Строго говоря, именно такое решение и является результатом эксперимента. Эксперимент больше подходит к радикальным, глубоким преобразованиям, в особенности к альтернативным нововведениям, когда проверяются в чем-то противоположные идеи.

Поворот управленческого мышления от доктрины к опыту (что характерно для естественных и технических наук) придает большую доказательность принимаемым решениям.

На примере управленческого эксперимента особенно явно видна необходимость разведочных методов, способов «прощупывания» будущего. Сценарный метод появился как альтернатива прогнозам и в период, когда изменчивость, неопределенность общественного и организационного развития достигли такой степени, что прогнозы стали несбыточными. Построение сценария основано на вопросе «что будет, если?..» (подробнее см. [Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией](#)).

Часть VI. Катастрофика

Глава 21. Потрясение природой

Теория природных катастроф была основана Жоржем Кювье и с тех пор развивалась во множестве частных направлений. Заявка же на построение общей теории катастроф была дана только математиками. Они опираются здесь на категорию равновесия. Достижимая системой равновесная стационарность при некоторых условиях прерывается, система меняет один режим движения на другой посредством скачка. «Катастрофами называются скачкообразные изменения, возникающие в виде внезапного ответа системы на плавное изменение внешних условий».

По степени своей социальности, т.е. причинной вовлеченности общественных отношений в их возникновение, катастрофы можно распределить следующим образом: природные, экологические, технические, социальные. В социологической типологии катастроф важно

различать их также и по качеству социального фактора, причинно обуславливающего их возникновение. Например, по степени субъективности этого фактора: границы знания, неадекватности в культуре, просчеты, преступления (рис. 5).

| Источники возникновения | | Социальные причины | | | |
|-------------------------|---|--------------------|---------------------------|----------|--------------|
| | | Границы знания | Неадекватности в культуре | Просчеты | Преступления |
| | | а | б | в | г |
| Природные | 1 | + | | | |
| Экологические | 2 | | | | |
| Технические | 3 | | + | + | ? |
| Социальные | 4 | | + | | |

Рис. 5. Типология катастроф

Глава 24. Чему учат кризисы

Вникая в историю подъемов и крушений многих бизнесов, я понял: кризис есть закономерная стадия развития любого из них. Он проявляется в исчерпании определенного бизнес-ресурса. И если у фирмы нет заранее заготовленного иного ресурса, то кризис переходит в критическую стадию. Отсюда следует, что любая организация должна постоянно отвечать себе на вопросы: откуда и почему может появиться кризис; какие инновации нужно готовить для его упреждения или преодоления?

Как же повысить устойчивость предприятий к кризисам? Прежде всего, понять и принять такую истину: жизнь идет по синусоиде – за успехом вероятны падения, и надо уметь снова подняться. Уже признание этой несложной истины повышает стрессоустойчивость менеджмента. Но отсюда следует и другой вывод: надо искать первые признаки приближения кризиса.

Слабые сигналы – это те признаки нарастающих проблем, факты, события, которые не улавливаются менеджментом, не доходят до него или же не оцениваются вовремя как значимые. И только когда эти слабые сигналы становятся сильными, грозными проблемами, менеджмент спохватывается и начинает с опозданием бороться с ними как с пожаром.

Часть VII. Гипотенузы

Мир треуголен, его катеты перпендикулярны. Расходятся интересы, рассеиваются цели, разрушается Порядок, ломаются тенденции, разнообразные синергики и энтропики рвут целостность мира, вбрасывают в него дезорганизацию. Нужны очень прочные синкретики, чтобы соединять концы удлиняющихся катетов. Вот и вытягиваются между ними слабые гипотенузы.

Глава 26. Диалогические решения

Диалог принят как общецивилизационная ценность в философии, искусстве, политике, экономике, праве, психологии, социологии, культурологии. Диалогический потенциал социума и есть его способность использовать различные средства, методы ведения диалога при согласовании интересов, целей и действий. Диалогический потенциал – не только ресурс развития общества, государства, народа, организации, семьи и иных социальных институтов, а критерий оценки их цивилизационной зрелости.

Очень велика цена диалогического невежества; слишком сильна корреляция между этим последним и нищетой, воинственностью; слишком велика дистанция между успевающими и отстающими народами и организациями, чтобы и дальше пренебрегать подобным критерием.

Есть несколько способов словесного взаимодействия оппонентов:

- Полемика – это борьба до победы одного соперника над другим.
- Дискуссия подразумевает заинтересованность оппонентов в привлечении друг друга на свою сторону, стремление убедить в своей правоте.

- Диалог означает обмен знаниями, ценностями, переживаниями.

Диалог исходит из следующих ценностей: каждый в чем-то по-своему прав; собеседник заведомо интересен своими знаниями, мнениями; уважительность в отношениях и т.д.

Такой подход реализуется через соблюдение участниками диалога следующих правил:

- 1) не давать друг другу оценки, не выдвигать обвинения и упреки (напри мер: «вы не правы», «ошибаетесь», «это наивно» и т.п.);
- 2) непонимание собеседником сказанного вами относить на свой счет (вместо: «Вы меня не поняли», говорить: «Я неудачно объяснил...»);
- 3) стремиться понять доводы, сведения и состояние партнера;
- 4) выделять точки совпадения мнений, информации;
- 5) избегать «пороков полемики» по отношению к партнеру: подмены тезиса партнера; доведения какого-то его тезиса до абсурда; использования ошибок или обмолвок партнера; эмоционального подавления (сарказма, угроз, форсирования голоса); фокусирования на частностях.

Еще одно свойство диалога: он рассчитан на отношения «взрослый – взрослый» (см. [Эрик Берн. Игры, в которые играют люди](#)). Для «родительско-детских» отношений характерно манипулирование. Отношения между «взрослыми» манипулирования не исключают, но подводят их субъектов к открытости и доверию как наиболее выигрышной и выгодной тактике.

Диалог ценен своим завершением – сделкой.

Глава 27. Переговоры

Переговорная идеология строится на двух предпосылках:

- общие интересы есть всегда,
- различия – это возможности.

В более широком смысле переговорная методология имеет целью обмен настоящего на будущее посредством специальных процедур. В странах европейской культуры люди научились не добиваться одностороннего подавления партнера (противника, конкурента, соперника), а находить вариант соглашения по принципу «выиграл – выиграл», т.е., решать свои проблемы через решение проблем другого (см. [В чем заключается принцип win-win \(выигрыш – выигрыш\), и как его реализовать](#)).

Глава 28. Разрешение конфликта

Предпосылкой конфликта обычно становится противоречие интересов. Конфликт имеет склонность зацикливаться, превращаться в самонарастающий процесс. Компромисс как самый распространенный способ разрешения конфликта чреват его возобновлением, ибо требует от участников отступления от своих непосредственных интересов до тех пор, пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми. Самый совершенный способ разрешения конфликта – интегративный, когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от первых двух. Очищение конфликта от эмоциональных и вторичных наслоений может открыть возможность для создания новой «технологии» отношений.

Об этой книге кратко

Наряду с природой и предметным миром, организации образуют третью природу человечества. Ее главное достояние – Порядок. Усиливается взаимосвязь всего со всем, накапливаются абсолютная и относительная сложности, нарастает неопределенность и вал изменений. Угроза дезорганизации острее, чем когда бы то ни было.

Чтобы понять и уменьшить эту угрозу, я и предлагаю теорию синергичной организации, которая видит источник дезорганизации в том, что синкретики не удерживают энтропиков и гасят синергиков. Взаимодействие этих трех оргпотенциалов – вот новый предмет исследований и разработок.

Обнаружены источники дезорганизации, вызываемой разнообразными энтропиками: социальными патологиями (в лидерстве, в бизнес-организациях, в нововведениях, в законности); порчей управления, этоса, речи, общественного разума; несовместимостью идеала и повседневности; потерей управляемости, катастрофами и кризисами.