



управляем  
предприятием



# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 6

Законы организации: динамические состояния



## **Георгий Ваниев**

**Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной**

**деятельности» и теста Ваниева ([testvanieva.kz](http://testvanieva.kz)). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012). С ним можно связаться по e-mail: [vaniev@mail.ru](mailto:vaniev@mail.ru).**

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Теория организационной деятельности — это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Понимание структуры механизмов сотрудничества, ментальности и требуемых ими условий для нормального функционирования позволяет сформулировать закономерности организационной деятельности. В части 5 речь шла о законах статических состояний организации. Это, безусловно, упрощение — статического состояния у организации не бывает. В этой части мы расскажем о законах динамики развития организации (рис. 5).

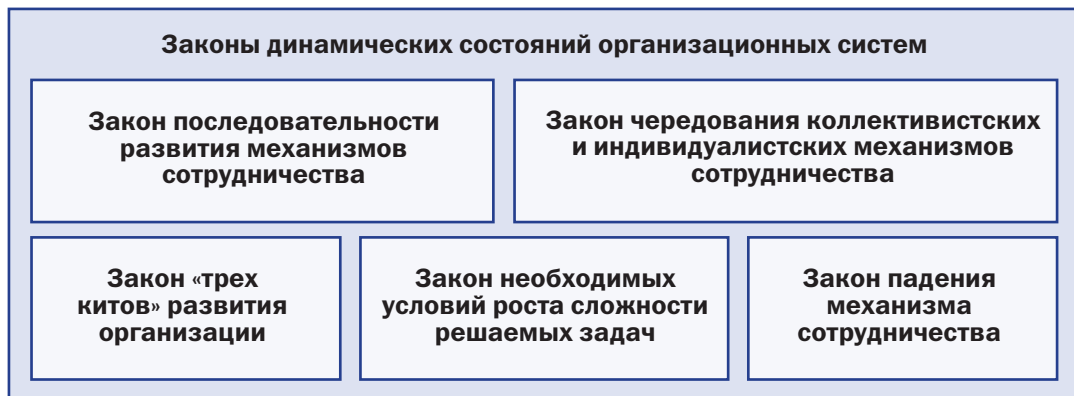


Рис. 5. Законы динамических состояний организационных систем.

### Закон последовательности развития механизмов сотрудничества

Первый закон динамики организации — закон последовательности развития механизмов сотрудничества:

Развитие организации может происходить только в определенной последовательности, проходя через шесть основных механизмов сотрудничества (рис. 6).

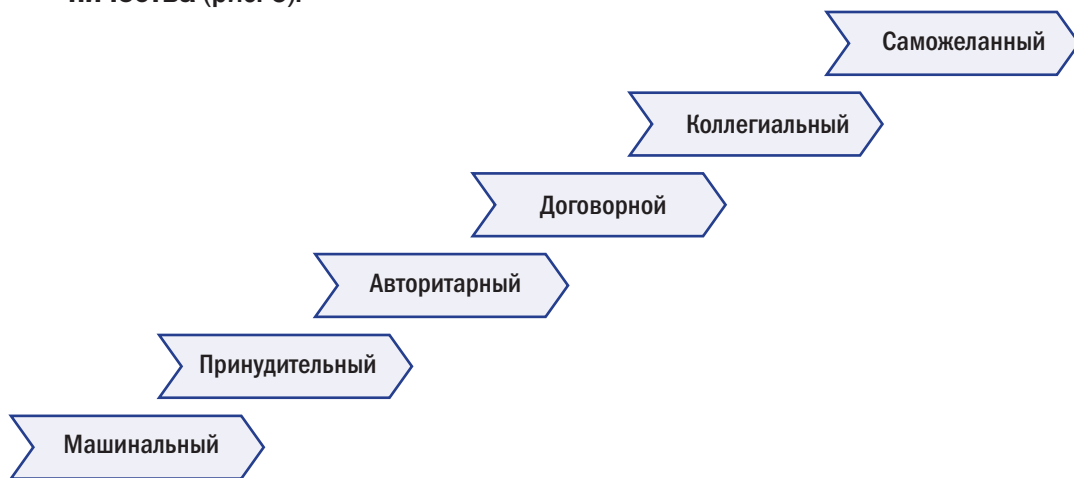


Рис. 6. Закон последовательности развития механизмов сотрудничества.

Теория организационной деятельности утверждает, что такая последовательность развития существует объективно. Каждый следующий тип — это развитие предыдущего, шаг к большему совершенству. Основа для этого закона — естественная последовательность развития ментальности и отношений сотрудничества. В процессе развития ментальности периодически возникают кризисы как следствие устаревания одних принципов поведения и необходимости их замены другими, более совершенными.

**Пример 3.** Допустим, вы хотите вырастить из своего ребенка отличного музыканта (футболиста, художника и т. п.). Периодически вы будете сталкиваться с нежеланием ребенка много музицировать. Вначале вы будете использовать для обучения машинальный механизм сотрудничества — демонстрировать, как надо делать, и поправлять. Но в какой-то момент (как правило, в 4—5 лет) этот механизм начнет пробуксовывать. Для преодоления первого кризиса и перехода на более совершенную форму обучения вам придется использовать следующий механизм сотрудничества — принудительный. То есть заставлять ребенка работать с инструментом, угрожая чем-нибудь за неповиновение (не пушу гулять, не куплю игрушку, накажу и т. д.). Второй кризис будет выражаться в исчезновении страха

**Существует естественная последовательность развития ментальности и отношений сотрудничества. Каждый следующий механизм сотрудничества — это развитие предыдущего, шаг к большему совершенству.**

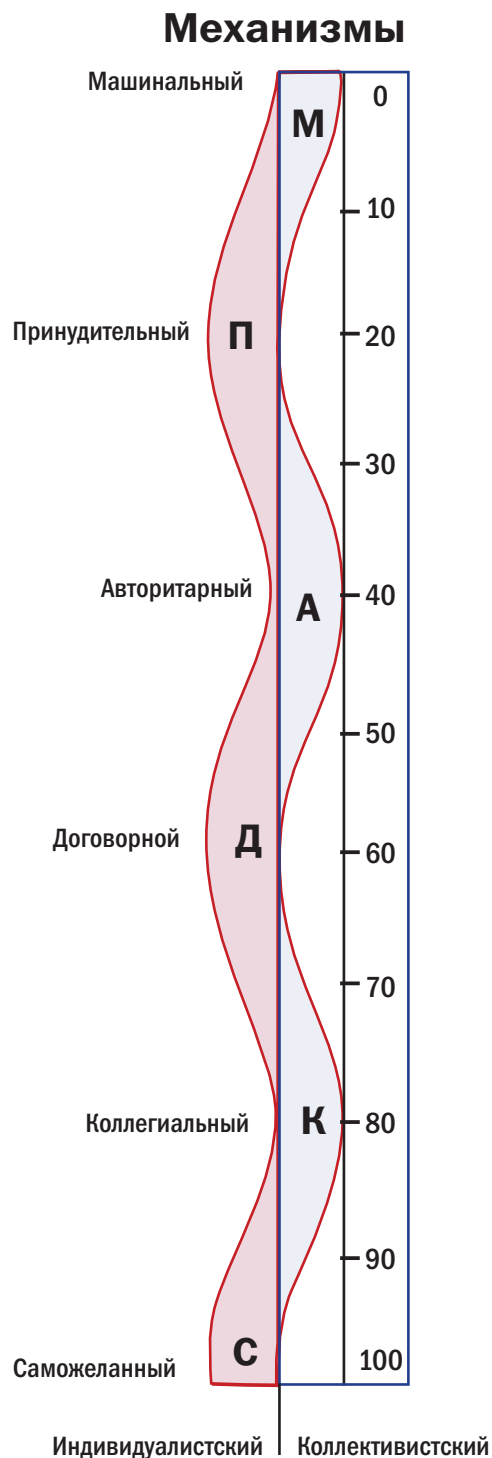
и понимании ребенком своей безопасности (может возникнуть в возрасте 6—7 лет). Преодолеть этот кризис естественным образом можно, освоив следующий, авторитарный, механизм. Это означает необходимость продемонстрировать ребенку своё музыкальное превосходство, завоевать авторитет или вызвать восхищение. Придется изменить и характер отношений, перейдя с жесткого контроля на добрую опеку, оценки, похвалы и демонстрацию любви.

Следующий кризис может возникнуть, когда авторитет преподавателя или родителей ослабнет из-за собственных притязаний и мечтаний юноши (например, в возрасте 15—19 лет). Если пытаться преодолеть этот кризис в том же авторитарном стиле, то, скорее всего, это потребует слишком больших усилий и затрат. Для того чтобы обеспечить дальнейший профессиональный рост юного музыканта и попытаться решить эту более сложную, чем прежде, задачу, то, как правило, эффективнее будет освоить следующий, договорной, механизм сотрудничества.

Это означает переход от авторитарных методов воспитания музыканта к договорным. Для этого потребуются создать соответствующие предпосылки (рост желания, умения и доверия, а также освоение договорных форм организации). В частности, понадобится материально заинтересовать юношу в повышении своего мастерства, увязывая его работу, интересы и способности с материальным стимулированием. Это поддерживается соглашениями, и придется воспитать уважение к заключенным соглашениям и контрактам, научиться их выполнять.

В большинстве случаев организационное развитие деятельности музыкантов на этом заканчивается. Однако некоторые музыканты не останавливаются и хотят развиваться дальше, чтобы достичь больших профессиональных высот вместе с каким-то оркестром, группой или ансамблем. При этом они готовы жертвовать материальной выгодой ради общего музыкального успеха.

В таком случае дальнейшее организационное обеспечение профессионального роста музыкантов может потребовать перехода на коллегиальный механизм сотрудничества. Это означает обеспечение общности интересов участников, открытости между ними в общении и работе, совместное принятие решений и их неукоснительное выполнение по принципу: общий интерес важнее личного.



**Рис. 7. Закон чередования коллективистских и индивидуалистских механизмов сотрудничества.**

В таком случае, на более совершенной организационной основе, действительно, возможно достижение ещё больших профессиональных высот.

Если уж рассматривать приведенный пример до теоретического максимума организационного развития, то следует ещё упомянуть и саможеланный механизм сотрудничества. Он возможен в случае, если личной целью музыканта станут не деньги, не интересы коллектива, не собственные амбиции, а страстное желание с помощью музыки поднять души слушателей до божественных высот, альтруистично отдать свой талант всем слушателям, ничего не прося взамен. Если это произойдет, то это и станет высшей формой организации деятельности.

Описанная последовательность подготовки музыканта совершенно естественна и соответствует закону последовательности развития механизмов сотрудничества. Если её нарушить на любом этапе, то развитие остановится и более высоких результатов (решения более сложных задач) достичь, скорее всего, не удастся.

### **Закон чередования коллективистских и индивидуалистских механизмов сотрудничества**

Второй закон динамики организации описывает смену характера механизмов сотрудничества:

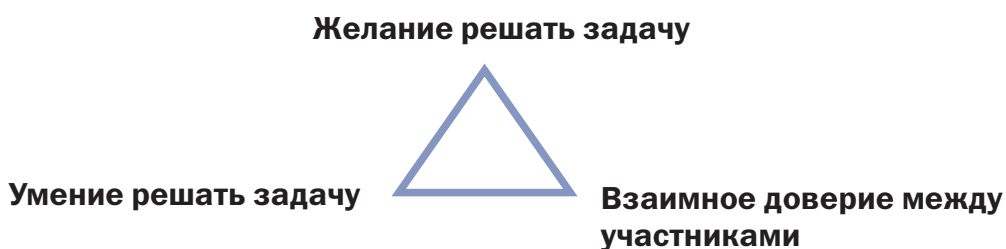
**Механизмы сотрудничества можно разделить на два типа — коллективистский и индивидуалистский. Развитие механизмов сотрудничества происходит таким образом, что эти типы чередуются (рис. 7).**

Такое чередование двух типов — индивидуалистского и коллективистского — обусловлено их функциональной противоположностью и логической связью. Каждый из этих характеров конструктивен, на нем строится тот или иной механизм сотрудничества. Но при развитии этого механизма до определенного уровня у него обостряются родовые недостатки, которые могут быть устранены лишь с переходом на противоположный принцип отношений в следующем механизме сотрудничества. Так происходит последовательное развитие форм организации, переход от одной к другой. Эта очевидная устойчивая закономерность чередования, скорее всего, обусловлена некой спиралеобразной траекторией развития организации.

## Закон «трех китов» развития организации

Третий закон динамики организации описывает условия перехода на более совершенный механизм сотрудничества:

Для освоения более совершенного механизма сотрудничества необходимы достаточные уровни трех факторов: желания, умения и доверия.



**Рис. 8.** Закон «трех китов» развития организации.

Только вместе эти три фактора составляют фундамент организационного развития. В то же время среди этих факторов есть ведущий, краеугольный — желание. При достаточной его величине индивид проявляет настойчивость в приобретении соответствующих умений. Что же касается доверия, то оно обычно появляется, когда сотрудничающие убеждаются в наличии у субъекта и желания, и умения решать задачу.

Для решения более сложных задач требуется более совершенный механизм сотрудничества, для которого, в свою очередь, необходим и более высокий уровень развития ментальности.

**Пример 4.** В производственной бригаде долгое время были авторитарные отношения (или авторитарно-принудительные, что не меняет сути). Но в какой-то момент стало ясно, что авторитета бригадира стало недостаточно. Некоторые члены бригады начали спорить с бригадиром, появилась несогласованность деятельности, ухудшились результаты работы. В принципе возможны три выхода из сложившейся ситуации:

- перейти на преимущественное использование более примитивного, принудительного механизма, то есть усилить давление и наказания;
- усилить авторитарность, добавив поддержку бригадира сверху, укрепить его авторитет и дать больше средств на премиальный фонд, которым он распоряжается;
- освоить более совершенный договорный механизм.

Допустим, что решили освоить договорный механизм. Это означает, что потребуется повысить желание, умение и доверие участников. То есть каждый участник должен стать:

- более сознательным (больше болеть за дело);
- более умелым, профессионально более самостоятельным и ответственным (иметь свой инструмент, права, допуски, сертификаты, патенты и лично отвечать за результаты).



Кроме того, требуется укрепить доверие между участниками (например, тренировочным выполнением совместной задачи). После этого можно будет осваивать договорные формы сотрудничества: переходить на сдельную оплату труда или использовать подряд, заключать договоры и использовать другие формы договорного сотрудничества.

Без создания соответствующих предпосылок для использования более совершенного договорного механизма сотрудничества перейти к нему просто не получится.

Таким образом, предпосылками развития форм сотрудничества является рост желания, умения и доверия. Относительные величины желания, умения и доверия, необходимые для каждого механизма сотрудничества, можно определить с помощью рисунка 7. В частности, для машинального механизма сотрудничества уровень желания, умения и доверия должен составлять минимум от 0 до 10 % примерного их максимума. Для саможеланного механизма сотрудничества уровень желания, умения и доверия должен составлять от 90 до 100 % их максимума. Соответственно, для принудительного механизма сотрудничества их уровень должен составлять от 10 до 30 %, для авторитарного — от 30 до 50 %, для договорного — от 50 до 70 %, для коллегиального — от 70 до 90 % их максимума.

### Закон необходимых условий роста сложности решаемых задач

Если рассматривать закон комплексного соответствия в динамике, то из него следуют несколько законов динамики организации. И прежде всего, четвертый закон динамических состояний:

**Чем сложнее решаемая задача, тем совершеннее должен быть используемый механизм сотрудничества.**



**Рис. 9.** Закон необходимых условий роста сложности решаемых задач.

Более сложные задачи требуют более совершенной организации сотрудничества. Если задача сложна и используемый механизм сотрудничества ей не соответствует, для успеха потребуется перейти на более совершенный механизм согласования. Иначе выполнение задачи либо сорвется, либо потребуются существенно увеличить организационные затраты.

**Пример 5.** Допустим, работают несколько примерно равных по возможностям торговых точек разных владельцев. Все они платят своим продавцам твердые оклады и все вопросы организации торговли решают сами, авторитарно и единолично. В результате кризиса условия торговли существенно ухудшились, у всех владельцев упали товарооборот и прибыль. Задача эффективности торговли резко усложнилась. Большинство

владельцев пытались бороться с трудностями привычными авторитарными методами (усилили дисциплину, сами делали закупки, сами раскладывал товар, сами занимались продажами и т. д.). Но один владелец магазина решил перейти на новую, более совершенную организацию торговли путем освоения договорных отношений. Он, в частности, перевел своих продавцов на сдельную оплату (процент от товарооборота), а послушных, но пассивных продавцов заменил на более энергичных, стремящихся заработать больше, и строго соблюдал договоренности по условиям оплаты. В новых условиях продавцы стали работать более эффективно, торговля улучшилась. Таким образом, владелец магазина противопоставил усложнению условий торговли более совершенную организацию. Это закономерная, нормальная мера, хотя и не всегда обычная.

**Если используемый механизм сотрудничества не решает стоящие задачи и нельзя перейти на более совершенный механизм сотрудничества, то придется существенно повысить затраты.**

Переход на более совершенные механизмы сотрудничества — дело, как правило, не такое простое, как может кому-то показаться. Причина в том, что господствующие формы организации тесно связаны с преобладающими в обществе или данной организации представлениями, традициями и пониманием путей совершенствования работы, предпочтениями руководителей и сотрудников, наконец, со всей системой ценностей, культурой данного общества или коллектива. Переход в таких условиях на иные, непривычные для большинства механизмы организации сотрудничества может быть сопряжен с разногласиями, спорами и конфликтами, способными сорвать освоение новой формы организации. Это часто ведет к неоправданным потерям, застою в повышении эффективности работ. Это приводит нас ко второму утверждению закона совместного роста:

**Для использования более совершенного механизма сотрудничества необходим и более высокий уровень развития ментальности.**

Чем совершеннее используемый механизм сотрудничества, тем более высокого уровня развития ментальности он требует. Если же уровень развития ментальности существенно отстает от уровня используемых механизмов сотрудничества, то страдает эффективность организации, действенность согласовательной функции. Рост социальной зрелости членов сотрудничества обычно и происходит в процессе их регулярного успешного участия в более совершенном механизме сотрудничества.

Это отнюдь не значит, что участие индивида в более высоком, чем его ментальность, типе согласовательных процедур автоматически приводит к повышению его зрелости. Всё происходит не столь механично, однозначно и быстро. На развитие ментальности влияют и другие факторы: длительность и частота используемых форм согласования, степень успешности этих процедур, участие в иных формах сотрудничества, различные субъективные влияния и т. д. Но закон комплексного соответствия в целом выполняется:

Чем больше соответствует ментальность механизму сотрудничества, тем она полноценнее, успешнее и надежнее функционирует.



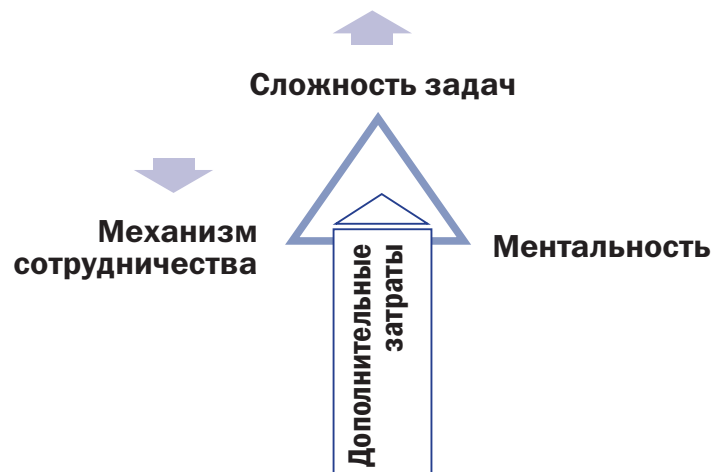


## Следствие: нарушение закона необходимых условий роста сложности решаемых задач

Что происходит, если сложность задач растет, а механизм сотрудничества по тем или иным причинам не меняется на более совершенный? Если используемый механизм сотрудничества не обеспечивает удовлетворительного решения стоящих задач и нельзя использовать более совершенный механизм сотрудничества, то придется существенно повысить затраты на осуществление деятельности. Кроме того, может произойти переход на более низкий и менее совершенный механизм сотрудничества. Это приводит нас к важному следствию из закона необходимых условий роста сложности решаемых задач:

**Если сложность задачи превосходит возможности используемого механизма сотрудничества и нельзя перейти на более совершенный механизм, а решение задачи необходимо, то происходит нарушение закона комплексного соответствия и при этом:**

- растут дополнительные затраты на решение задачи;
- может понадобиться переход к более примитивному механизму.



**Рис. 10.** Нарушение закона необходимых условий роста сложности решаемых задач.

**Рост дополнительных затрат.** В примере 4 другие торговые точки не меняли механизм согласования деятельности. В этом случае для решения задачи (удержания товарооборота и прибыли на докризисном уровне) старым механизмом сотрудничества им придется идти на существенное повышение организационных затрат. Такими затратами, например, могут быть: повышение численности сотрудников, потери из-за текучести и найма новых сотрудников, нерациональное использование оборудования, повышенные расходы на подготовку специалистов, рост общего фонда заработной платы без соответствующей отдачи и т. д.

Подобный рост затрат в реальности возможен лишь тогда, когда организаторы обладают свободными, избыточными ресурсами. Любой механизм сотрудничества

использует определенный объем затрат для своего функционирования. Если участники сотрудничества могут нести существенно повышенные затраты, то сотрудничество не прервется и решение задачи будет продолжаться. Если же увеличение затрат становится неприемлемо большим, то сотрудничество либо прекращается, либо руководство соглашается с постоянными убытками. Эти убытки могут допускаться лишь на какое-то ограниченное время, пока готовятся кардинальные меры по исправлению положения, например, развитие формы организации. Если же дополнительных ресурсов нет, то решение соответствующей задачи, скорее всего, прекратится.

Упрощение решаемых задач в течение длительного периода времени приводит к переходу на более примитивный механизм сотрудничества, что, в свою очередь, может привести и к падению ментальности.

**Переход к более примитивному механизму сотрудничества.** Если дополнительные затраты не обеспечивают решение задачи, то закон комплексного соответствия может еще более нарушиться и тогда потребуются переход к более примитивному механизму сотрудничества. Если участники сотрудничества не могут согласованно взаимодействовать привычным способом, то между ними возникают разногласия, которые зачастую находят разрешение при переходе сотрудничества на более низкую ступень. Таким образом, нарушение закона комплексного соответствия иллюстрирует ход развития конфликтов.

**Пример 6.** Капитан частного корабля обсуждает с экипажем в море проблемы оплаты труда в обычном договорном ключе. Если стороны не договорятся, то каждая из них постарается уже в авторитарном ключе доказать свое превосходство над другой стороной и тем самым добиться решения в свою пользу. Если и эта форма согласования не даст решения проблемы, то дело перейдет на противостояние, то есть будет решаться уже в принудительном ключе. А это уже конфликт, при котором используются давление, угрозы, шантаж, силовые приемы или хитрости.

Если и более примитивный механизм сотрудничества не обеспечивает требуемой согласованности, то спуск на менее совершенные механизмы продолжится вплоть до принудительного механизма сотрудничества.

## Закон падения механизма сотрудничества

Пятый закон динамических состояний организаций — тоже следствие закона комплексного соответствия:

**При упрощении решаемых задач в течение длительного периода времени происходит переход на более примитивный механизм сотрудничества, до обеспечения соответствия уровню сложности задач.**

**Следствием перехода на более примитивный механизм сотрудничества может стать и снижение уровня ментальности.**



**Рис. 11.** Закон падения механизма сотрудничества.

**Пример 7.** Отдел продаж долгое время решал задачу по комплексным продажам сложной и во многом уникальной техники, а также достаточно большого и разнообразного набора услуг по установке, настройке и эксплуатации этой техники. Руководитель использовал преимущественно авторитарный механизм сотрудничества, но при этом позволял сотрудникам принимать собственные решения (в определенных рамках). Результаты продаж были хорошими, руководитель пользовался уважением сотрудников, как и положено лидеру при авторитарных отношениях.

Через некоторое время компания сменила продуктовый ряд, и этому же отделу продаж поставили задачу продажи типовой и существенно более простой техники, которая практически не нуждалась в установке и настройке. При этом техника была успешной, продажи шли по накатанной. Те же сотрудники должны были решать существенно более простую задачу, которая, однако, требовала большей дисциплины и точности исполнения. Руководитель отдела продаж стал более требователен и строг, а также практически запретил сотрудникам принимать собственные решения. И если раньше руководителя больше уважали, чем боялись, то теперь стали больше бояться, чем уважать. Более простая задача привела к понижению механизма сотрудничества, авторитарный механизм в основном был заменен принудительным. На него настроилась и ментальность руководителя и сотрудников.

Естественно, более примитивная организация сотрудничества непроизвольно понижает и уровень развития ментальности участников. Конечно, падение ментальности происходит не сразу, а постепенно.

## Резюме

Итак, существуют объективные законы, которым подчиняется развитие организации. Знание этих законов абсолютно необходимо для каждого руководителя. Это облегчает и повышает эффективность деятельности. Тех руководителей, которые игнорируют эти законы, ждут провалы и неудачи. Так, если механизм сотрудничества не соответствует сложности задач, то кратковременное увеличение затрат и инвестиции не решат проблему, а только замаскируют ее и отодвинут момент наступления кризиса. Если объективные законы требуют изменения механизма



сотрудничества, то лучше не сопротивляться этому, не пытаться выкручиваться за счет каких-то инженерных или финансовых ухищрений, а быстрее налаживать соответствующий механизм сотрудничества. Обычно это требует ускоренного повышения уровня развития ментальности, переосмысления целей и форм деятельности.

Мы не ставим задачу доказать все перечисленные законы — эти закономерности демонстрирует сама жизнь, поэтому ограничились примерами. Эти примеры говорят о том, что в случае неправильного выбора организационных форм решения задач подрывается главное — эффективность сотрудничества.

\*\*\*

Далее мы несколько глубже посмотрим на характеристики различных механизмов сотрудничества. Прежде всего, поговорим о компетентности и критериях правильности принимаемых решений. Уровень компетентности и правильность принятия организациями решений — это ключ к успеху любой коллективной деятельности. Но обе эти характеристики непосредственно зависят от характера организационных систем и применяемого механизма сотрудничества. Об этом и пойдет речь в части 7.