



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ**

---

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТАЛОГИИ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



**Под организационными  
патологиями он  
подразумевает *причины*  
*устойчивого*  
*целенедостижения*  
организаций.**

# **I. Патологии в строении организаций**

## 1.1. Господство структуры, над функцией.

- Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений.
- Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.

## 1.2. Автаркия подразделений.

- Имеется в виду замкнутость отделов, и служб на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом.
- Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в решениях тех подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу.

## 1.3. Несовместимость личности с функцией

- индивидуальные способности руководителя или специалиста не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности.

## 1.4. 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. У юристов есть даже специальное обозначение решений, которые отдаются на личное усмотрение работника.
- Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и иногда он может использоваться исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса и иных корыстных целей.

## **II. Патологии в организационных отношениях**



## 2.1. Конфликт.

- Не всякий конфликт является патологией.
- Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них появляется дополнительное межличностное содержание, когда в ходе конфликта происходит переход «на личности».
- В таком случае сотрудничество между сторонами, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены.
- Тогда цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения.

## 2.2. Неуправляемость.

- Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима.
- Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда.
- Эта степень становится патологической в том случае, когда несогласованность целей и действий, а также «неосуществляемость» решений ставят под вопрос достижение целей организацией.

## 2.3. Бессубъектность.

- Практически каждый встречался с такой реакцией на вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен» или «А при чем тут я?».
- И тогда приходится простейший вопрос решать на верхнем уровне организационной пирамиды.
- Это происходит чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать вашу проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации.

## 2.4. Преобладание личных отношений над служебными

- Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты.
- Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

## 2.4. Рассеивание целей.

- Предположим, что существует какая-то цель, причем достичь ее можно только одним способом — разделить на ряд подцелей, а те; в свою очередь, на следующий ряд подцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя.
- А если мы как-то условно соберем в совокупности все цели, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим. Разница будет всегда.

# Почему это происходит?

- Во-первых, всегда есть трудности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания.
- Во-вторых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т. д.
- В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует их содержание.
- В-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое склонно рассматривать свою цель как единственную, а главное, в отрыве от других подразделений или фирмы в целом.

## 2.5.Клика.

- Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации.

# **III. Патологии в управленческих решениях**



## 3.1. Маятниковые решения

- Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить — разъединить, централизовать — децентрализовать и т. п.).

## 3.2. Дублирование организационного порядка

- Смысл заключается в том, что приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении.
- Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности.

## 3.3. Игнорирование организационного порядка.

- Нередко встречаются случаи, когда первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз.
- Кроме того, игнорирование организационного порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения принимаются «с нуля».
- Такие действия дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов.

## 3.4. Разрыв между решениями и их реализацией.

- Еще один очень важный показатель управляемости организации — степень осуществляемости в ней управленческих решений.
- Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему.

## 3.5. Стагнация.

- Этим термином обозначается неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений. Есть такое понятие — активный риск, который содержится в решениях разных проблем.
- Это риск от действий. Но существует пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений.
- По своей опасности пассивный риск бывает иногда гораздо сильнее активного.

## 3.6. Подавление развития функционированием

- Среди управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.
- Нужно помнить, что рост и развитие — разные понятия

## 3.7. Демотивирующий стиль руководства.

- Соотношение позитивов и негативов в нашем управлении характеризует управленческую культуру как репрессивную.
- Патология тут начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает свой потенциал, хотя желание и возможности есть.
- Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не стоит ждать инициативы и приверженности фирме.