



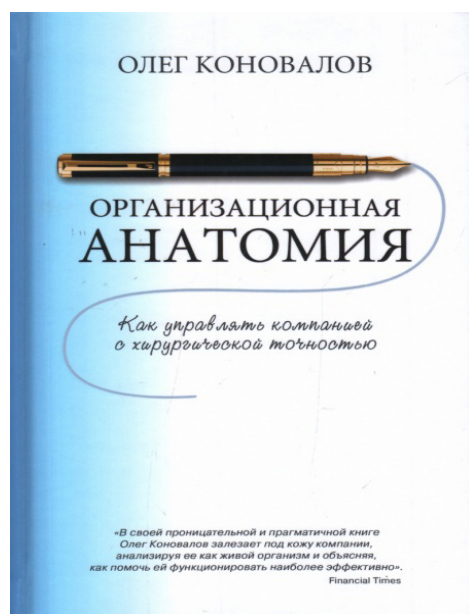
Здоровая организация: метафоры, мифы и реальность

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Рецензия на книгу: **Коновалов О. А. Организационная анатомия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Перевод с англ. М.: РИПОЛ классик, 2017. – 250 с.** Аннотация издателя: «Организационная анатомия» обсуждает новую управленческую концепцию, рассматривающую организационные процессы и функции с биологической точки зрения. Организации анализируются как живые организмы, которые функционируют и развиваются. Биологические параллели позволяют интуитивно понять сложные механизмы, по которым выстроена работа в компаниях. «Организационная анатомия» классифицирует все компании по архетипам и принципу использования ресурсов. Концепция предлагает целостную картину жизнедеятельности организации, позволяет увеличивать производительность, а также диагностировать организационные проблемы и заболевания.

Ключевые слова: организационная анатомия; О. А. Коновалов; управление организацией.



В ноябре 2016 года в Томском государственном университете состоялась конференция, посвящённая человеческому измерению университета¹. Мероприятие получилось масштабным, ориентированным на ключевые аспекты жизни отечественного университетского сообщества. В центре внимания участников конференции оказалась тема «здоровой организации». По словам председателя программного комитета конференции О. Б. Алексева, в последние годы чаще всего для характеристики ситуации в организациях используются эпитеты, явно относящиеся к проблематике здоровья: «душевный подъём», «удовлетворённость», «стресс», «эмоциональное выгорание» и так далее. Не случайно, что одним из ключевых спикеров конференции стал Олег Коновалов, автор уникальной концепции здоровой организации. Удачным совпадением можно считать и то обстоятельство, что в апреле 2016 года

британское издательство Cambridge Scholars Publishing выпускает его книгу «Organisational Anatomy: a Manager's Guide to a Healthy Organisation».

1 С программой этой конференции можно познакомиться здесь: <http://hr-trend.tsu.ru/programme/>

Очевидно, что о здоровой организации задумываются прежде всего те, кто испытал на себе все прелести организационных патологий и не смог с ними ничего поделать. А также те, кто верит мифам о здоровых организациях. Отметим распространённую асимметрию: мы больше знаем о болезнях, чем о здоровье. Иногда непросто ответить даже на такой, казалось бы, лёгкий вопрос: а что такое — нормальная организация?

При этом широко известны мифы о здоровых организациях. «Здоровая организация состоит из лучших в своем деле специалистов». «Здоровая организация — это сообщество единомышленников». «Здоровая организация отличается наличием «общего духа» (один за всех, все — за одного!)». При многообразной трактовке данного понятия, оно часто фокусирует наше внимание на моральной и психологической усталости людей, лишившихся мотивации к созидательной деятельности. Нечто подобное встречается во многих организациях. В связи с чем актуальным становится целый ряд вопросов: от ранней диагностики до способов преодоления этого недуга. Значительную часть ответов на эти вопросы мы находим в книге Олега Коновалова.

По мнению автора, конкуренция за ресурсы и изменяющиеся запросы потребителей заставляют современные организации переосмысливать «правила игры», что требует разработки новых подходов и использования особых знаний, к которым относится утончённое понимание внутренних и внешних процессов, использование эффективных управленческих технологий и хорошо сбалансированных программных действий. В книге обсуждается новая управленческая концепция, «Организационная Анатомия», которая рассматривает организационные процессы и функции с биологической точки зрения. Этот подход естественным образом объясняет все внутренние и внешние процессы и оптимальные формы жизнедеятельности различных организаций. Организации являются живыми организмами, которые живут, функционируют и развиваются в своих специфичных средах. Биологические аналогии, используемые автором, позволяют читателю интуитивно понимать сложные организационные процессы.

С одной стороны, читатель может сказать: «И что тут нового?». Поскольку среди метафор, применяемых для описания и понимания жизни организации, организмическая метафора, пожалуй, является самой традиционной и наиболее популярной. Разновидности использования этой метафоры можно встретить в работах Криса Аржириса (С. Argyris) и Дэвида МакГрегора (D. McGregor), Тома Бёрнса (T. Burns) и Джорджа Сталкера (G. Stalker), и, конечно, же Людвиг фон Берталанфи (L. von Bertalanfy), разработавшего общую теорию систем, где он сравнивает организацию с живым организмом. Стоит ли этот список дополнять именем очень популярного последние годы в России Ицхака Адизеса?

С другой стороны, О. Коновалов предлагает оригинальное использование этой метафоры. Исходно принимая за основу аналитический подход к пониманию живой организации, он описывает не только особенности строения организации, но и, преодолевая границы описательности, пытается ответить на вопрос о взаимосвязи объекта с окружающей средой. Причём это делается на материале успешных бизнес-организаций 21 века, когда развивающийся бизнес стал нуждаться, по мнению автора, в применении хирургически точных организационных стратегий, которые основаны на ясном понимании организационных характеристик и особенностей, существующих ресурсов и накопленных знаний. Знаний, позволяющих использовать весь организационный потенциал до абсолютного предела, что происходит во всё более усиливающейся конкурентной гонке за максимально высокую производительность и выживание.

Авторский взгляд на организацию позволил предложить оригинальную классификацию различных организаций исходя, прежде всего, из их основного вида деятельности и используемых ресурсов, определить пять основных архетипов. Первый архетип: *организации-производители*. Второй архетип: *организации, зависящие от знаний*. Третий архетип: *организации, зависящие от местоположения (локации)*. Четвёртый архетип: *организации, «доноро-зависимые»*. Пятый архетип: *государственные организации*. В книге встречаются и другие типологии, основанные на операционном принципе, размере и возрасте.

Но основой собственной позиции является то, что типология организации определяется автором через специфичные характеристики, влияющие на доступ к ключевым ресурсам и их обработку, структуру и развитие внешних и внутренних связей, роль каждой функции и способов достижения конкурентной производительности. Концепция позволяет О. А. Коновалову создать целостную картину жизнедеятельности организаций, а также диагностировать организационные проблемы и заболевания различного рода. А читателю предоставляется возможность, соотнеся это со своим опытом и видением, согласиться с точкой зрения автора или поспорить с ним. Судя по стилю написания книги, автор совсем не прочь подискутировать.

Отдельного внимания, на наш взгляд, заслуживает феноменология качеств современных организаций, которые интересны не только практикам менеджмента, но и исследователям. Их достаточно много. Остановимся лишь на одном. Качество, проявляющееся в ситуации, когда необходимо решить задачу соответствия требованиям среды и поддержания диалога между организацией и внешними социальными институтами, названо автором «организационной выносливостью». Как она определяется в критериях измеримости? «Это способность и готовность сделать тот самый шаг «сверх необходимого», который позволяет гарантировать получение прибыли в будущем», — отмечает автор. И далее указывает, что «организация должна проявлять свою выносливость на регулярной основе, а не от случая к случаю. Это постоянное состояние повышенного внимания, умения читать и воспринимать сигналы внешней среды и неизменной готовности перейти к действиям, когда это необходимо» (с. 219).

Надо отметить, что книга читается довольно легко. Иногда это происходит за счёт метафоричности языка автора (организацию нельзя рассматривать как «пригоршню фрагментов» (с. 239), а иногда за счёт того, что остается возможность не соглашаться с автором и спорить, создавая своё собственное пространство понимания содержания темы («кризис — это организационное нарушение эпидемического характера» (с. 238).

И, наконец, последнее. В нашем журнале авторы выражают свою точку зрения по поводу тех или иных рецензируемых книг. Мы поступаем так же. Однако не можем пройти мимо того факта, что работа российского учёного в области управления получила позитивные отклики от экспертов мирового уровня. Некоторые из них позвольте привести прямо здесь, поскольку они со своей стороны прекрасно иллюстрируют рецензируемую книгу.

«Организационная Анатомия является передовой и утончённой новой линзой для менеджеров, руководителей и предпринимателей, позволяющая увеличивать производительность их организаций, а также предлагает интересный инструмент для диагностирования проблем и поиска инновационных решений» (Courtney Fingar, Financial Times)

«Книга Олега Коновалова использует медицинские метафоры для формулирования его подхода, позволяющего создать взгляд на организации доступным и не

только для учёных из академических школ Лиги Плюща. Это видение объединяет вместе различные академические подходы и управленческого опыта. Книга предлагает помощь менеджерам и тем, кто пытается систематизировать их понимание жизни организаций» (Paul Noon, Director, UK Trade & Investment, UK)

«Эlegantный и незаурядный подход с широким использованием примеров и критериев, которые необходимо учитывать при идентификации и лечении часто встречаемых организационных заболеваний и проблем. Описывая специфичный ряд схожестей между организациями и живыми существами, эта книга, являясь практически направленной, провоцирует мысли и открывает интересные сферы для дальнейших научных исследований» (Prof Laszlo Polos, Durham University Business School, UK, соавтор современной макроэкономической теории)

Книга Олега Коновалова адресована широкому кругу читателей от руководителей, предпринимателей и управленцев, принимающих решения на всех уровнях и работающих в частном, общественном и некоммерческом секторах, до студентов, интересующихся организационной тематикой. Она, на наш взгляд, будет полезна всем тем, кто заинтересован в понимании организации как целостного феномена, и способен критически подойти к чтению данной книги.



Healthy organization: metaphors, myths and reality

Takhir BAZAROV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

A Review of the book by **Oleg Konovalov** “**Organizational anatomy. How to manage a company with surgical precision**”. **Transl. from English. M.: RIPOL classic, 2017. - 250 p.** The publisher’s summary: “Organizational Anatomy” discusses a new management concept that looks at organizational processes and functions from a biological point of view. Organizations are analyzed as living organisms. Biological parallels allow you to intuitively understand the complex mechanisms by which work is built in the company. “Organizational Anatomy” classifies all companies according to archetypes and the principle of using resources. The concept offers a complete picture of the life of the organization, allows you to increase productivity, as well as diagnose organizational problems and diseases.

Keywords: organizational anatomy; Oleg Konovalov; management.