

"Организационное развитие" как подход к управлению и консультированию

<http://www.bkg.ru/articles/>
Иванов М.А., Шустерман Д.М.

Стремление эффективно управлять другими людьми, реализовывая при этом свои собственные цели, создавать организации и управлять ими - одно из самых древних и, видимо, вечных.

Причем интерес к управлению людьми не только никогда не угасал, но каждый раз на новом этапе развития человечества приобретал все новые стимулы, становился все сильнее, казался все более важным.

Представления о том, зачем нужно управлять людьми, каковы цели, а, следовательно, и пути, и методы управления, в чем собственно суть, содержание управления - постоянно изменялись.

Когда-то люди были вынуждены организовываться, а, следовательно, и решать как-то проблемы управления, потому что не могли выжить в одиночку.

Позже, организация и управление оказались необходимыми для решения военных и политических задач.

С появлением дорогостоящей техники людьми пришлось учиться управлять для того, чтобы они ее не разрушали.

Но особенно интенсивно управление уже, как наука, стало развиваться в XX веке. И виновато здесь в первую очередь развитие техники и технологии. Когда цена ошибки стала достаточно высока, когда стало понятно, что в сложных, отлаженных технических системах, именно человек является наиболее частой причиной сбоя, представляет наибольшую опасность, пришлось заняться им всерьез.

Опыт создания и управления техникой и техническими системами убедил во всесильности науки, поэтому и управление людьми попробывали развивать с точки зрения рациональности, объективной целесообразности.

Если конвейерная система казалась эффективной и красивой, то было логично подобрать и приспособить к ней людей - возникает отличная теория Тейлора - применение технического подхода к организации и управлению людьми. Если математика так сильно продвинула науку и технику, то можно попробывать применить ее в управлении людьми и оптимизировать, наконец, этот процесс. Возникает большое количество моделей оптимальных организаций.

Параллельно развивалась и социальная психология - наука о человеке в группах, в сообществах, в организациях, но она мало влияла на

практический менеджмент, в лучшем случае служила красивым дополнением или средством решения технологических задач: подбор людей в соответствии с заданными требованиями, улучшение психологического климата, манипуляции по повышению продуктивности и т.п. После Второй Мировой войны ситуация в менеджменте начинает меняться, отражая реалии: новые цели и задачи, новое понимание управления, новое место и значение человека в организациях.

Техника стала настолько сложной, что от обслуживающего ее человека требуется уже высокая квалификация. Теперь не только нужно, чтобы человек не ломал доверенную ему машину, необходимо, чтобы он ее хорошо знал, понимал, был способен контролировать. Работник перестает быть предатком машины, его ошибка теперь не только дорого стоит буквально, в переводе на реальные денежные потери, но и может стоить жизни сотен, тысяч или даже миллионов людей. Управление такими работниками, организациями требует особого профессионализма. Менеджеры приобретают такой статус, что их зарплаты могут превышать даже доходы хозяев организаций. Уровень менеджмента в стране начинает определять уже не только ее экономическое состояние, но приобретает политическое значение. Идет соревнование американского и японского менеджмента, начинают развиваться скандинавская, латиноамериканская, юго-восточноазиатская школы управления - становится очевидным, что будущее стран, а возможно и мира будет зависеть от того, удастся ли человечеству выйти на новый уровень организации и управления адекватный техническим достижениям, новой роли, позиции, ответственности каждого работника.

Будущее России во многом связано с тем, насколько эффективно и быстро удастся создать и развить собственную школу менеджмента, учитывающую ресурсы страны, культуры, российских людей. Данная статья, адресованная менеджерам, всем специалистам, связанным с решением проблем управления, является попыткой изложения современных представлений об эффективном развитии организаций с учетом специфики России, ее истории и культуры, на основе опыта авторов в консультировании сотен отечественных фирм, компаний, политиков и общественных деятелей.

Возникновение OD подхода

Междисциплинарный подход, получивший название: "Организационное развитие" (Organizational Development - OD), возникает в США и Великобритании после Второй Мировой войны и бурно развивается, оказывая в настоящее время влияние на представления об эффективных организациях и управлении во всем мире.

В основе OD - подхода заложено представление об организации как социотехнической системе. Таким образом оказывается возможным интегрировать как собственно системные знания, получившие развитие в кибернетике и в какой-то степени в экономике, так и социально-психологические представления об организации как группе людей,

накопленные в социологии, психологии и этнографии. С этой точки зрения, можно выделить несколько базовых идей, с интеграции которых и начался собственно OD - подход:

1. Организация представляет собой открытую систему, и она подчиняется всем законам и принципам характерным для других открытых систем.
2. Организация, развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики.
3. В организации всегда существуют, реализуются 2 вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми.
4. Люди в организации неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них в опыте функционирования в семье, в первой для каждого человека организации.

Первые 2 идеи активно развивались в США и связываются в первую очередь с именем К. Левина 2 последних положения были внесены в OD-подход В. Бионом и разрабатывались в Тавистокской клинике, а затем Институте в Великобритании.

Системный подход делает акцент на несводимость характеристик системы к сумме качеств ее элементов. Так характеристики молекулы не выводимы из суммы качеств составляющих ее атомов.

В открытой системе действует закон фон Бертоланфи, о наличии множества различных путей достижения одного и того же состояния системы или получения одного и того же результата.

Системный подход к организации позволил представить организацию как открытую систему, связанную со средой, зависимую от изменений среды, включающую в себя людей в качестве элементов, но несводимую к сумме их устремлений, способностей, желаний. Объединенные общими целями, реализующие привычные модели поведения члены организации не всегда способны увидеть то множество возможных путей и способов, которые могут привести к необходимому результату.

Организация как группа проходит ряд стадий развития. Как и этапы развития ребенка эти стадии имеют не только количественные, но и качественные различия. Стадии развития организации как группы определяют ее возможности, влияют на ее продуктивность, задают тот круг проблем, который оказывается в центре внимания ее членов.

Наличие 2 видов активности, 2 направлений активности членов организации, реализуемых параллельно и оказывающих влияние друг на друга, определяет соответствие, адекватность требований стоящей перед организацией задачи и отношений, существующих между ее элементами.

Представление о неосознаваемых стереотипах поведения, реализуемых людьми в организациях моделях, заложенных еще в детстве, позволяет

понять то множество иррациональных ситуаций, которые можно встретить в реальности, и то чувство дискомфорта, которое испытывают члены организации, в тех случаях когда их поведение неадекватно и неэффективно.

Для развития этих идей в Англии и США было проведено множество исследований на искусственных группах: лабораторных, тренинговых и психотерапевтических. Но уже в 50-ых годах начались активные работы в реальных фирмах и организациях.

Специалисты, развивавшие OD - подход и в Великобритании и в США, активно взаимодействовали, и поэтому при сохранении различий в акцентах смогли создать общий, целостный взгляд на развитие организаций. За последние 40 -50 лет OD - подход активно развивался, с его помощью и на его основе проведено консультирование и изменения в сотнях организаций в разных странах, опубликовано тысячи статей и книг. В Россию этот подход приходит лишь в последнее десятилетие, и хотя его использовали уже в практике неоднократно, он пока еще остается известным лишь достаточно узкому кругу специалистов.