



**УЧЕБНИКИ ВШЭ**







УЧЕБНИКИ ВШЭ



**А.К. БОЛОТОВА  
А.В. МАРТЫНОВА**

---

**БИЗНЕС-ТРЕНИНГ  
И ФАСИЛИТАЦИЯ  
В ОРГАНИЗАЦИОННОМ  
РАЗВИТИИ**

---



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

---

МОСКВА, 2025

УДК 005.32(075)  
ББК 88.56я73  
Б79



<https://elibrary.ru/nssefo>

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *Т.Ю. Базаров*;  
кандидат психологических наук *О.А. Тихомандрицкая*

**Болотова, А. К., Мартынова, А. В.**

Б79 Бизнес-тренинг и фасилитация в организационном развитии [Текст] : учеб. пособие / А. К. Болотова, А. В. Мартынова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 371, [5] с. — (Учебники Высшей школы экономики). — 600 экз. — ISBN 978-5-7598-4109-8 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-4289-7 (e-book).

В учебном пособии систематизированы основные теории и практики организационного развития, представлена их эволюция, рассмотрены различные подходы к классификации организационных интервенций. Подробно разбирается методологический подход, лежащий в основе технологии фасилитации больших групп. Общие принципы, техники и подходы, описанные в пособии, включая особенности стратегического проектирования процессов, дизайна мероприятий и фасилитации диалога, являются методической базой для консультантов и практиков диалогического организационного развития. Также подробно рассматривается методология разработки и проведения бизнес-тренинга как инструмента организационных изменений. В отдельной главе иллюстрируется, как представленная методология реализуется в конкретной программе бизнес-тренинга.

Для студентов факультетов психологии, социологии, менеджмента и других гуманитарных специальностей.

УДК 005.32(075)  
ББК 88.56я73

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4109-8

ISBN 978-5-7598-4109-8 (в пер.)  
ISBN 978-5-7598-4289-7 (e-book)

© Болотова А.К.,  
Мартынова А.В., 2025

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	8
----------------	---

## **ЧАСТЬ I**

### **ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ**

Глава 1. Современная парадигма организационного развития .....	13
1.1. Концептуальные основы организационного развития и изменений .....	14
1.2. Эволюция подходов к организационному развитию .....	20
1.3. Основные интервенции, используемые в организационном развитии .....	47
Глава 2. Обучение и организационное развитие .....	57
2.1. Особенности обучения в рамках организационного развития .....	57
2.2. Тренинги и рабочие семинары как инструменты организационного развития и изменений .....	66
2.3. Разработка и реализация программ подготовки лидеров .....	76
2.4. Тренинги временной компетентности .....	81
Глава 3. Фасилитация как инструмент организационного развития .....	90
3.1. Диалогическое организационное развитие и модель порождающего лидерства .....	91
3.2. Практики диалогического организационного развития .....	99

## **ЧАСТЬ II**

### **БИЗНЕС-ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Глава 4. Теоретические основы проведения бизнес-тренинга .....	119
4.1. Различия в подходах к бизнес-тренингу в России и за рубежом .....	119
4.2. Модели группового обучения, используемые в бизнес-организациях .....	122

4.3. Специфика бизнес-тренинга как краткосрочной формы обучения профессиональным знаниям и навыкам .....	134
<b>Глава 5. Этапы подготовки к проведению бизнес-тренинга .....</b>	<b>137</b>
5.1. Встреча с заказчиком, выяснение потребностей, согласование целей и задач обучения.....	137
5.2. Оценка уровня профессиональной компетентности участников тренинга .....	151
5.3. Разработка и адаптация содержания программы.....	162
5.4. Продумывание методов обучения в зависимости от решаемой задачи.....	171
<b>Глава 6. Разработка методики бизнес-тренинга .....</b>	<b>181</b>
6.1. Начало тренинга и разогрев участников.....	181
6.2. Основная часть тренинга .....	190
6.3. Заключительная часть тренинга.....	212
<b>Глава 7. Проведение бизнес-тренинга .....</b>	<b>216</b>
7.1. Навыки фасилитации бизнес-тренера .....	216
7.2. Коммуникативные навыки бизнес-тренера .....	232
7.3. Навыки инструктирования участников и обратной связи.....	241
7.4. Навыки корректирования установок и регулирования психофизических состояний .....	252
7.5. Оценка результатов бизнес-тренинга .....	260

## **ЧАСТЬ III**

### **ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА**

<b>Глава 8. Разработка тренинга «Эффективная презентация» .....</b>	<b>265</b>
8.1. Встреча с заказчиком, выяснение потребностей, согласование целей и задач обучения.....	265
8.2. Оценка уровня профессиональной компетентности участников обучения.....	267
8.3. Адаптация содержания программы и разработка методики тренинга .....	270
8.4. Подведение итогов и оценка эффективности тренинга .....	313
8.5. Критерии для оценки эффективности проведения бизнес-тренинга .....	316

---

Заключение .....	321
Литература.....	323

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1 .....	335
Приложение 2 .....	340
Приложение 3 .....	343
Приложение 4 .....	361

# ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие адресовано студентам, специализирующимся в области организационной психологии, преподавателям, бизнес-тренерам, фасилитаторам, HR-специалистам, консультантам, а также руководителям, интересующимся вопросами организационного развития.

В России тема организационного развития вызывает растущий интерес у практиков и консультантов. Благодаря их усилиям, в частности, в компаниях в последнее десятилетие активно стали использоваться методы фасилитации. Привычными стали также некоторые другие инструменты, такие как коучинг, командообразование, стратегическое планирование. В то же время многие другие вмешательства, используемые в рамках классического подхода к организационному развитию, не так широко известны отечественным практикам [Алябина, 2014]. Возможно, это связано с тем, что на русском языке печатались лишь отдельные работы ученых, которых относят к гуру организационного развития. Так, в России несколько раз переиздавались работы Э. Шейна, поэтому специалистам хорошо знакома концепция организационной культуры. В то же время, например, работа Т. Каммингса и К. Уорли «Развитие и изменение организации», которая считается «библией организационного развития» [Adler, 2021] и выдержала на Западе одиннадцать изданий, в России не была напечатана ни разу.

Одна из целей данного пособия — сделать обзор основных теорий и практик организационного развития, показать сходство и различие организационного развития и управления изменениями, дать определение интервенций (вмешательств), применяемых в организационном развитии, и рассмотреть различные подходы к их классификации.

Большое внимание в пособии также уделяется рассмотрению методологии, лежащей в основе фасилитации больших групп, описанию общих принципов, техник и подходов, которые используются консультантами и практиками *диалогического* организационного развития, рассмотрению бизнес-тренинга как инструмента организационных изменений. Обсуждается, в каких случаях обучение становится инструментом организационного развития.

Пособие включает три части. В первой рассматриваются основные теории и практики организационного развития и изменений. В *первой главе* дается определение понятия «организационное развитие», рассматриваются сходство и различие организационного развития и управления изменениями, представлена эволюция подходов, относящихся, по мнению современных ученых, к области организационного развития, дано определение интервен-

ций (вмешательств), применяемых в организационном развитии, рассмотрены их классификации.

Во *второй главе* рассматривается, каким образом и в каких случаях обучение способствует развитию организации и является его неотъемлемой частью. Описаны вмешательства, направленные на организационное развитие, которые обязательно сопровождаются обучением. В данной главе также дается описание Т-группы, которую исследователи считают прародителем эмпирических групп и одной из первых интервенций организационного развития. Понимание, что такое Т-группа, дает много информации о том, как себя следует вести тренеру, *что* является ключевым для успеха групповой формы обучения, в частности бизнес-тренинга. Обсуждается, какими умениями и навыками должны обладать лидеры в эпоху VUCA (нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности) и какие программы подготовки лидеров способствуют организационному развитию.

В *третьей главе* рассмотрены *диалогическое* организационное развитие и модель порождающего лидерства, предложенные Д. Бушем и Р. Маршаком, как методология, лежащая в основе технологии фасилитации больших групп, а также описаны общие принципы, техники и подходы, которые используются консультантами и практиками диалогического организационного развития, включая навыки стратегического проектирования процессов, дизайна мероприятий и фасилитации диалога.

Вторая часть учебного пособия посвящена бизнес-тренингу как инструменту организационных изменений. В *четвертой главе* излагаются теоретические основы проведения бизнес-тренинга: описаны различия в подходах к тренингу в России и за рубежом, выделены модели группового обучения, используемые в бизнес-организациях, рассмотрена специфика бизнес-тренинга как краткосрочной формы обучения профессиональным знаниям и навыкам.

В *пятой главе* описаны этапы подготовки к проведению бизнес-тренинга, включая встречу с заказчиком, выяснение потребностей, согласование целей и задач обучения, оценку уровня профессиональной компетентности участников обучения, разработку содержания программы, продумывание методов обучения в зависимости от решаемой бизнес-тренером задачи.

*Шестая глава* посвящена разработке методики бизнес-тренинга. В данном разделе подробно рассмотрено, какие задачи решает тренер в начале, в основной и завершающей части обучения, какие методы в какой последовательности лучше всего выстраивать, чтобы бизнес-тренинг проходил успешно и достигал поставленных целей.

В *седьмой главе* рассмотрены основные навыки, помогающие тренеру успешно провести бизнес-тренинг: это навыки фасилитации, коммуникативные навыки, помогающие налаживать и поддерживать доверие, навыки инструктирования и обратной связи, корректирования установок и регулирования психофизических состояний, а также умение оценивать результаты бизнес-тренинга.

*Третья часть* иллюстрирует, как описанные во второй части книги подходы реализуются в конкретной программе бизнес-тренинга. *Восьмая глава* учебного пособия воспроизводит, как на практике реализуется процесс, начиная от встречи с заказчиком и проведения предтренинговой диагностики, заканчивая разработкой методики тренинга и посттренинговым сопровождением. В завершение главы приводятся критерии оценки *процесса проведения* бизнес-тренинга.

Изложенные в книге теоретические подходы были успешно реализованы одним из авторов на практике в процессе работы с различными бизнес-организациями.

Книга может быть использована как прикладное пособие для студентов факультетов психологии, социологии, менеджмента и других гуманитарных специальностей. Подходы, описанные во второй и третьей частях, также могут быть полезны специалистам, занимающимся подготовкой бизнес-трениров.

*Часть I*

---

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ  
И ПРАКТИКИ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ  
И ИЗМЕНЕНИЙ



# СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Отечественные и зарубежные исследователи утверждают, что существует положительная взаимосвязь между темпом роста выручки компании и активностью использования методов организационного развития в ее практике [Алябина, 2014, с. 153; Burak, 2022].

Топ-менеджерам компаний, руководителям и практикам HR-отделов, консультантам, т.е. всем тем, кто участвует в управлении изменениями организационной культуры, проектировании реорганизаций, слияниях, вовлечении сотрудников, создании обучающейся и/или гибкой организации, требуется по крайней мере понимание, а еще лучше опыт в области организационного развития (ОР)<sup>1</sup>. Понимание того, что представляет собой организационное развитие, а также процессов, посредством которых оно осуществляется, помогает всем заинтересованным лицам стать более эффективными агентами изменений внутри различных современных организаций.

В данном разделе будет дано определение понятия ОР, рассмотрены сходство и различие организационного развития и управления изменениями (УИ)<sup>2</sup>, представлена эволюция подходов, относящихся, по мнению современных ученых, к области ОР. Будут также рассмотрены классификации и дано определение интервенций, применяемых в ОР.

---

<sup>1</sup> От *англ.* Organization Development (OD).

<sup>2</sup> От *англ.* Change Management (CM).

## 1.1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ

Организационное развитие (ОР) — это совокупность определенных теоретических концепций и практических приемов, позволяющих планировать развитие и изменения в организациях и других социальных системах. Оно является междисциплинарной областью и опирается на знания таких наук, как психология, социальная психология, социология, антропология, политология и др. Задачами ОР являются объяснение того, как индивиды, группы, организации, сообщества и даже общества меняются, а также инициирование, поддержка, облегчение изменений. Организационные консультанты, носители соответствующих знаний и технологий, не являются людьми, управляющими изменениями. Они являются лишь третьей стороной, агентами процесса изменений [Marshak, 2006].

До сих пор не существует единого, общепринятого определения организационного развития. Например, Т. Каммингс и К. Уорли [Cumings, Worley, 2009] в своей уже ставшей классической работе приводят пять различных определений. Широко известной, вошедшей во многие западные учебники является следующая трактовка, принадлежащая Ричарду Бекхарду: «ОР — это планируемые, основанные на знаниях наук о поведении человека интервенции в организационные процессы. Они охватывают всю организацию, управляются сверху, повышают организационную эффективность» [Beckhard, 2006]. Тем не менее ученые и практики не оставляют попыток дать наиболее полное, точное и в то же время максимально краткое определение. Результатом подобного рода усилий стала следующая трактовка: «Организационное развитие (ОР) — это междисциплинарная область деятельности ученых и практиков, которые сотрудничают с организациями и сообществами для развития их общесистемного потенциала эффективности и жизнеспособности» [Smendzuiк-O'Brien, 2021, p. 19].

Организация становится эффективной системой, когда:

- все ее подразделения и отдельные сотрудники действуют исходя из четко поставленных целей, в соответствии с разработанными планами для достижения этих целей;
- форма следует за функцией (проблема, задача или проект определяют, как будут организованы человеческие ресурсы);
- решения принимаются людьми, обладающими информацией, независимо от того, где они располагаются в системе иерархии организации;
- система вознаграждения в компании предусматривает стимулирование управленцев не только за получение прибыли, но и за рост и развитие своих подчиненных, создание креативных и жизнеспособных рабочих групп;

- горизонтальные и вертикальные коммуникации в организации эффективны: сотрудники открыты и общаются лицом к лицу, обмениваются всей имеющейся информацией, включая чувства;
- между отдельными индивидами и группами существует минимум взаимодействий, ориентированных на выигрыш/проигрыш;
- на всех уровнях конфликтные ситуации в организации успешно разрешаются с помощью методов принятия решений;
- в организации отсутствуют межличностные столкновения, энергия тратится на обсуждение идей;
- организация рассматривает себя как открытую систему, все части которой взаимодействуют друг с другом и с окружающей средой;
- ценности организации разделяются всеми ее членами и поддерживаются стратегией управления;
- организация превращается в обучающуюся компанию. В компании выстраивается механизм обратной связи, позволяющий ее сотрудникам и группам учиться на собственном опыте [Beckhard, 2006, p. 5].

По мнению Р. Бекхарда [Ibid., p. 10–12], *ситуации, требующие усилий по организационному развитию*, возникают, когда:

1. Необходимо изменить управленческую стратегию.

Это факт, что многие менеджеры малых и крупных предприятий сегодня пересматривают основные стратегии, согласно которым работает организация. Они пытаются изменить имеющуюся общую управленческую стратегию, включая модели коммуникации, место принятия решений, систему вознаграждения и т.д.

2. Необходимо сделать климат организации более соответствующим как индивидуальным потребностям, так и изменяющимся потребностям окружающей среды.

3. Необходимо изменить «культурные» нормы.

Все больше и больше менеджеров осознают, что на самом деле они управляют «культурой» с ее собственными ценностями, основными правилами, нормами и структурой власти. Если существует ощущаемая потребность в изменении культуры, чтобы она лучше соответствовала требованиям конкуренции или окружающей среды, это еще одно условие, при котором программа развития организации уместна.

4. Необходимо изменить структуры и роли.

Осознание ключевым руководством того, что «мы просто неправильно организованы», что работа, например, исследовательского отдела и работа отдела разработки должны быть разделены или должны быть интегрированы; что функции управленческого обслуживания и функции персонала должны подчиняться одному и тому же вице-президенту; или что менеджеры на местах должны взять на себя часть деятельности сотрудников штаб-квартиры и т.д. Ощущаемая здесь необходимость и проблемы, ожидаемые при проведе-

нии крупных структурных или ролевых изменений, могут привести к усилиям по организационному развитию.

5. Необходимо улучшить межгрупповое сотрудничество. Одним из основных расходов дисфункциональной энергии в организациях является большая неуместная конкуренция между группами. Когда это становится заметным, топ-менеджеры готовы инициировать усилия по разработке программы повышения межгруппового взаимодействия и сотрудничества.

6. Необходимы открытые системы связи.

Когда менеджеры узнают о значительных пробелах в общении сверху или снизу или об отсутствии адекватной информации для принятия решений, они могут почувствовать необходимость действий по улучшению ситуации. Многие исследования показывают, что центральной проблемой в жизни организации являются проблемы коммуникации, причем не только с точки зрения структуры коммуникации, но и с точки зрения качества коммуникации.

7. Необходимо улучшить планирование.

Одним из основных последствий растущей сложности бизнеса и меняющихся требований окружающей среды является то, что функция планирования, которая раньше была централизована и находилась исключительно в ведении топ-менеджеров, теперь должна выполняться множеством людей во всей организации. Большинство людей, выполняющих функции, требующие этого навыка, не имеют формального обучения этому навыку. Поэтому их методы планирования зачастую грубы, прямолинейны и не слишком эффективны. Осознание этого условия руководством вполне может привести к общеорганизационным усилиям по улучшению планирования и постановки целей.

8. Необходимо провести слияние компаний.

В современном мире все чаще происходит слияние компаний, слияние подразделений организаций, слияние подгрупп, выполняющих схожие задачи. В каждой ситуации слияния есть тот, кого объединяют, и объединяющий партнер. Человеческие проблемы, связанные с таким процессом, огромны и могут быть очень разрушительными для здоровья организации. Осознание этого и/или чувство обиды в результате недавнего слияния вполне могут побудить руководство разработать запланированную программу решения проблемы.

9. Необходимо изменить мотивацию сотрудников.

Становятся все более частыми ситуации, когда появляется необходимость изменения состояния «психологической сопричастности» персонала организации. Например, во многих крупных компаниях планируются усилия по изменению способа организации труда, определению рабочих мест, разработке адекватных систем вознаграждения.

10. Возникает потребность в адаптации к новой среде.

Если компания переходит на новый тип продукта в результате слияния или поглощения, ей, возможно, придется разработать совершенно другую маркетинговую стратегию. Если компания, которая была ориентирована на производство, становится в большей степени ориентированной на исследо-

вания, всей организации придется адаптироваться к новым ролевым и новым властным отношениям и т.д.

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рассмотрим, что понимается под управлением изменениями (УИ), в чем сходство и различие данного подхода с организационным развитием (ОР). Как указывает Т. Криси [Creasey, 2016], управление изменениями — относительно молодая дисциплина, основанная на различных областях знаний, включая психологию, поведенческие науки, социальные науки, ОР, управление проектами, управление процессами и нейробиологию. Термин УИ стал известен и широко используется благодаря работам Д. Коннера [Conner, 1992], Т. Джика [Jick, 1993], Д.П. Коттера [Kotter, 1996] и др. Т. Криси в своей работе приводит следующее определение: управление изменениями — это «применение процессов и инструментов для управления персоналом при переходе от текущего к будущему новому состоянию таким образом, чтобы были достигнуты желаемые результаты изменений» [Creasey, 2016, p. 335].

Примеры ситуаций, когда требуется управление изменениями: компания переживает стратегическую трансформацию, чтобы стать более клиентоориентированной; организация собирается внедрить следующую версию своего приложения планирования ресурсов предприятия (ERP) для улучшения сквозных потоков данных; компания собирается автоматизировать систему хранения, закупок и транспортировки, также создать службу логистики для координации работы подразделений; компании необходимо разработать и внедрить абсолютно новый продукт; организация решила изменить свою внутреннюю бюрократическо-аналитическую культуру, чтобы быстрее реагировать на изменения и т.д. Таким образом, УИ чаще всего упоминается в отношении определенного проекта или инициативы. Основное внимание уделяется применению структурированного подхода, позволяющего отдельным сотрудникам успешно внедрять и умело использовать новые процессы, системы или модели поведения, необходимые для изменений в организации, чтобы они достигли запланированных результатов.

Представим в виде таблицы сходство и основные различия, характерные для ОР и УИ, выделенные Т. Криси (см. табл. 1.1). Как видно из таблицы, ОР и УИ различаются областью применения, направленностью усилий и уровнем вовлеченности.

*Область применения.* Область применения дает представление о том, какие ситуации внутри организации могут быть в большей степени связаны с ОР, а какие — с УИ. Для УИ применение чаще всего представляет собой конкретный проект или инициативу с заданными результатами, которые требуют изменений на уровне индивидуального поведения. Для ОР в фокусе внимания часто оказывается вся система, важное место уделяется межличностным отношениям и групповой динамике.

**Таблица 1.1.** ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:  
СХОДСТВО И РАЗЛИЧИЯ

Организационное развитие	Управление изменениями	
СПЕЦИФИКА	СХОДСТВО	СПЕЦИФИКА
<p>Чаще всего в фокусе внимания оказывается <b>вся система</b>, используется подход открытого системного мышления, исследуется работа систем в целом и возможность улучшения поведения отдельных составляющих. Консультант участвует в изменениях на ранних этапах, определяя дальнейшие возможности для развития</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фокусируются на человеческой динамике внутри организации.</li> <li>2. Признают решающую роль отдельного сотрудника в работе и совершенствовании организации.</li> <li>3. Сосредоточены на повышении организационной эффективности, поддержке возврата инвестиций (ROI) инициатив по изменениям и повышении согласованности между поведением сотрудников и стратегическими императивами</li> </ol>	<p>Чаще всего в фокусе внимания оказывается <b>отдельный проект</b> с заданным результатом, используется подход «стимулирования индивидуальных изменений сотрудников». Консультант участвует в реализации и применении подхода</p>
<p>Больше внимания уделяется <b>«функционированию системы»</b> как важнейшей основе успешных изменений, а также эффективному взаимодействию на межличностном уровне в процессе изменений</p>		<p>Больше внимания уделяется тому, <b>«как стимулировать отдельных сотрудников к изменению методов выполнения своей работы»</b> как составному элементу успешных изменений</p>
<p>Больше внимания уделяется <b>разработке мер</b> по изменению <b>организационных компонентов более высокого порядка</b> (например, организационных структур, систем, процессов и отношений)</p>		<p>Больше внимания уделяется применению <b>структурированных подходов, облегчающих индивидуальное принятие</b> сотрудником изменений в рабочих процессах и поведении при выполнении конкретной инициативы (например, посредством целенаправленных оценок, процессов, инструментов и т.д.)</p>

*Направленность усилий* отражает фундаментальную основу, на которую каждое из направлений надеется повлиять. Для ОР основное внимание уделяется тому, «как функционирует система», тогда как в УИ основное внимание уделяется тому, «как стимулировать отдельных сотрудников к изменению методов выполнения своей работы». Они не исключают друг друга: то, как функционирует система, влияет на реакцию сотрудников во времена перемен, а то, как сотрудники принимают новый способ выполнения своей работы, влияет на систему.

*Уровень вовлеченности* определяет целевой подход, применяемый практиками каждого из направлений. Для ОР основное внимание уделяется раз-

работке мер по изменению организационных компонентов более высокого порядка, определяющих функционирование системы. УИ фокусируется на структурированных и повторяемых подходах, облегчающих изменения на индивидуальном уровне. Для этого используются оценка, а также процессы и инструменты, которые могут помочь сотруднику совершить успешный личный переход, необходимый для организационных изменений.

*Сходство.* Хотя область применения, направленность усилий и уровень взаимодействия различны, дисциплины ОР и УИ имеют общие ценности, которые обеспечивают основу для сближения и сотрудничества.

Выделенное сходство, по мнению Т. Крисси, может и должно учитываться мыслителями и практиками.

Во-первых, каждый из подходов фокусируется на человеческой динамике внутри организации — даже несмотря на то, что отправные точки различны (система и индивидуум), и ОР, и УИ признают, ценят и сосредотачивают внимание на человеческой динамике внутри организации во времена изменений.

Во-вторых, каждый признает решающую роль отдельного сотрудника в совершенствовании эффективности организации. В обоих случаях сотрудники, составляющие организацию, рассматриваются как имеющие решающее значение для любых успешных изменений.

В-третьих, каждое сходство направлено на повышение организационной эффективности, поддержку окупаемости инвестиций (ROI) в изменения и повышение согласованности между поведением сотрудников и стратегическими императивами. Это последнее совпадение необходимо для укрепления доверия и поддержки обеих сторон. Ценность как ОР, так и УИ заключается в том, что они стимулируют более успешные изменения и позволяют организациям достигать намеченных результатов [Creasey, 2016].

Таким образом, и ОР, и УИ направлены на поддержку успешных изменений и позволяют организациям достигать намеченных результатов. Понимание особенностей и преимуществ каждого из направлений помогает специалистам-практикам определять, когда каждое из них представляет наибольшую ценность в решении проблемы, с которой агенты изменений в компании сталкиваются в данный момент времени, и использовать наиболее подходящий подход и соответствующие инструменты в каждой конкретной ситуации.

Отметим, что в настоящее время специалистами в области управления персоналом используется именно интегрированный подход к ОР и УИ. В зарубежных учебниках, посвященных развитию человеческих ресурсов, как правило, есть отдельные разделы, посвященные описанию теории и практики использования как ОР, так и УИ [Werner, 2012; Armstrong, 2020; Swanson, 2022]. Наиболее точно, на наш взгляд, взаимосвязь ОР и УИ подчеркивается М. Армстронгом, когда он раскрывает цели и задачи ОР [Armstrong, 2020, p. 233]:

1. Организационное развитие направлено на максимизацию ценности, получаемой от ресурсов организации.

2. Организационное развитие фокусируется на стратегии, целях и основной задаче организации.

3. Если основное конкурентное преимущество организации достигается за счет ее сотрудников, организационное развитие будет включать применение знаний и практик поведенческих наук, таких как лидерство, групповая динамика и проектирование работы (work design).

4. Организационное развитие связано с управлением изменениями в том смысле, что многие разработки реализуются с использованием методов управления изменениями, а также потому, что это своего рода запланированная, постоянная, систематическая деятельность по изменению, целью которой является институционализация постоянного улучшения внутри организации.

Остановимся кратко на этапах становления организационного развития.

## 1.2. ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Практики, относящиеся к ОР, применяются уже седьмое десятилетие, хотя сам термин впервые начал использоваться в 1960-х годах [Andersen, 2023]. Являясь междисциплинарной областью деятельности, данное направление включает различные исследования и подходы, которые расширяются и постоянно модифицируются, как и деловая и организационная среда, где они практикуются.

Как показывает анализ научной литературы, на данный момент не существует единого, общепринятого подхода к периодизации ОР, но ученые сходятся во мнении относительно концепций, лежащих в ее основе: это идеи лабораторного обучения, опросы и методология обратной связи, исследование действий, социотехнический подход [French, 2006].

На наш взгляд, наиболее полную периодизацию ОР предлагает Д.Л. Андерсен [Andersen, 2023]. В своей работе он описывает восемь основных традиций исследований и практики ОР, отмечая, что, хотя они смешиваются и пересекаются, эти тенденции более или менее исторически следуют друг за другом и дают целостное представление об истории трансформации этой области. Адаптированная периодизация Д.Л. Андерсена представлена в таблице 1.2 [Ibid., p. 39]. Подходы, обозначенные в этой таблице до 1990 г., обозначаются автором как подходы *первого поколения ОР*. Временная рамка 1990–2020 гг. объединяет подходы *второго поколения ОР*.

**Таблица 1.2.** ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Период	Теории и подходы	Ученые и практики	Влияние сегодня
1940-е	Лабораторное обучение и Т-группы	К. Левин, К. Бенн, Л. Брэдфорд, Р. Липпит, Р. Бекхард и др.	Исследование в малых группах Стили лидерства Командообразование
1950-е	Исследование действий, обратная связь в ходе опросов, социотехнические системы	К. Левин, У. Уайт, Д. Кольтер, Ф. Манн, Э. Трист и К. Бэмфорд, Ф. Эмери, В. Пасмор и др.	Опросы сотрудников Процессы развития организации Теория и проектирование социотехнических систем
1960-е	Практика управления	Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк и Д. Мунтон, Ф. Герцберг и др.	Партисипативное управление (на основе участия)
1970-е	Качество и вовлеченность сотрудников	В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран и др.	Программы качества, такие как «Шесть сигм», «Всеобщее управление качеством», а также самоуправляемые команды
1980-е	Организационная культура	Э. Шейн, К. Камерон и Р. Куинн	Корпоративная культура, особенно при слияниях и поглощениях
1980–1990-е	Управление изменениями, стратегические изменения и реинжиниринг	Д. Коттер, М. Бир, М. Хаммер и Д. Чампи и др.	Системная теория, крупномасштабные вмешательства в масштабах всей организации
1990-е	Организационное обучение	К. Аргирис, П. Сенге	Практикуется в настоящее время; благодарное исследование (AI-appreciative inquiry)
2000-е	Организационная эффективность и вовлеченность сотрудников	П. Тернер, У. Мэйси, Б. Шак и др.	Практикуется в настоящее время
2010–2020-е	Agile-подход и сотрудничество	К. Уорли, Л. Холбек, Н. Хорни, Т. О’Ши, Р. Маршак, Д. Буше и др.	Практикуется в настоящее время; диалогическое ОР

### ЛАБОРАТОРНОЕ ОБУЧЕНИЕ И Т-ГРУППЫ

Большинство исследователей полагают, что направление, известное сейчас как ОР, восходит к деятельности учебной лаборатории (Национальная учеб-

ная лаборатория (NTL<sup>3</sup>) по групповому развитию), начавшей свою работу в 1946—1947 гг. в г. Бетеле (штат Мэн, США). Основателями лаборатории являются Кеннет Бенн, Леланд Брэдфорд и Рональд Липпит. Созданию NTL предшествовали исследования социального психолога Курта Левина, немецкого иммигранта, приехавшего в Соединенные Штаты в начале 1930-х годов. Он занимался исследованием моделей группового поведения, социальных проблем и влияния лидерства на группу. По своей сути работа Левина представляла собой попытку понять и создать личные и социальные изменения с целью построения и развития демократии в обществе [Andersen, 2023, p. 24].

К важным результатам исследований К. Левина относится вывод о том, что групповое лидерство (автократическое, демократическое и невмешательство) существенно влияет на модели поведения членов группы. Когда стиль лидера группы меняется, после короткого периода адаптации изменяются и модели поведения членов группы.

Летом 1946 г. К. Левин и его ученики (К. Бенн, Л. Брэдфорд и Р. Липпит), а также исследователи, входившие в созданный им Исследовательский центр групповой динамики<sup>4</sup> в Массачусетском технологическом институте, открыли практики, ставшие затем основой подхода, известного как Т-группа<sup>5</sup>. Это произошло следующим образом. Руководитель Межрасовой комиссии Коннектикута попросил К. Левина разработать семинар для лидеров общин. Цель семинара заключалась в том, чтобы помочь лидерам сообществ в разработке решений проблем, с которыми они столкнулись в своих группах. В число участников вошли не только общественные деятели, но и бизнесмены, социальные работники, учителя и другие заинтересованные граждане. Вместо того чтобы заставлять участников пассивно сидеть на длинных лекциях, речах и презентациях экспертов, чего многие из них ожидали, организаторы разработали семинар, в котором основными видами деятельности были групповые дискуссии, ролевые игры и командная работа. Руководители групп, в частности, обсуждали, должны ли подгруппы быть однородными (например, все учителя, все социальные работники) или смешанными. Эти два фактора (участие в группе и состав) продолжают оставаться ключевыми вопросами для практиков ОР и сегодня [Andersen, 2017, p. 49].

По вечерам большинство исследователей, а также тренеров (в роли которых выступали ученики К. Левина) встречались, чтобы оценить обучение, обсуждая поведение участников, которое они наблюдали в течение дня. Несколько участников поинтересовались, могут ли они наблюдать за вечерними дискуссиями сотрудников. Преподаватели и исследователи сопротивлялись, но К. Левин не видел причин держать участников группы в стороне и считал, что, если подключить их к обсуждению, они смогут узнать еще больше.

<sup>3</sup> NTL — National Training Laboratories.

<sup>4</sup> RCGD — Research Center for Group Dynamics.

<sup>5</sup> «Т» означает тренинг — обучение человеческим отношениям [Ялом, 2007, с. 502].

На следующий вечер еще больше участников остались наблюдать за дискуссиями сотрудников. Как замечает В.В. Берк, одни только наблюдения участников длились недолго и между исследователями, тренерами и участниками происходили трехсторонние дискуссии. *Постепенно сотрудники и участники обнаружили, что обратная связь, которую участники получали о своем поведении во время вечерних обсуждений, обучала их не меньше, если не больше, чем дневные занятия.* Участники становились более чувствительными к собственному поведению с точки зрения того, как их воспринимали другие, и к влиянию, которое их поведение оказывало на других. Этот случайный и новаторский способ обучения, зародившийся тем летом в Коннектикуте, стал тем, что Карл Роджерс затем назвал «возможно, самым значительным социальным изобретением века» [Burke, 2006, p. 14].

Резюмируя, можно сделать вывод, что если участникам группы более или менее объективно предоставлять данные, касающиеся их собственного поведения, а также его последствий, и если у них есть возможность осмыслить эти данные, то в этом случае они могут получить весьма значимые знания о себе, о реакции на них других, а также о групповом поведении и групповом развитии в целом.

К. Левин в тот момент инстинктивно понимал, что это «потенциально мощное открытие», отмечая, что «здесь мы, возможно, уловили принцип, который может иметь довольно широкое применение в нашей работе с группами». Так родилась учебная группа (или Т-группа) [Andersen, 2017, p. 50]. Подробнее Т-группа будет рассмотрена в следующих разделах.

В литературе встречается также определение обучения чувствительности, или сензитивности. Как подчеркивает В.В. Берк, *обучение чувствительности (sensitivity training), Т-группы (T-groups) и лабораторное обучение (laboratory training)* — это обозначения одного и того же процесса, состоящего из обсуждений в небольших группах, в которых основным, почти исключительным источником информации для обучения является поведение самих членов группы. Участники получают обратную связь друг от друга относительно своего поведения в группе, и эта обратная связь становится источником обучения для личного понимания и развития. Участники также имеют возможность узнать больше о групповом поведении и межгрупповых отношениях [Burke, 2006, p. 14–15].

В конце 1950-х годов Т-группа стала одним из первых так называемых вмешательств (интервенций) в развитие организации. Одно из первых мероприятий по повышению организационной эффективности посредством обучения чувствительности состоялось с менеджерами некоторых крупных нефтеперерабатывающих заводов Еххон (тогда известных как Esso) в Луизиане и юго-восточном Техасе (США). Аналогичные тренинги проводились в Union Carbide [Burke, 2006, p. 15]. К середине 1960-х годов Т-группы посетили более 20 тыс. бизнесменов [Andersen, 2017, p. 51].

Однако в конце 1960-х годов были проведены различные исследования, документально зафиксировавшие, что Т-группы, по-видимому, оказывают некоторое влияние на улучшение межличностных навыков людей, но было мало доказательств того, что обучение в Т-группах оказало существенное влияние на командную или организационную эффективность. В связи с этим ученые и практики начали искать новые подходы к повышению эффективности командной работы, которые бы основывались на полезном опыте, полученном при изучении Т-группы, и одновременно модифицировали этот подход, чтобы помочь рабочим командам взаимодействовать более эффективно. После некоторых экспериментов появилась новая модель развития команды, получившая название «командообразование»<sup>6</sup> [Dyer, 2005, p. 404].

### ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

В 1940-х годах Джон Кольер, Курт Левин и Уильям Уайт, проводя социологические исследования, обнаружили, что если члены организации хотят использовать этот инструмент для управления изменениями, то *исследования* должны быть тесно *связаны с действиями*. Члены организации и ученые прилагали совместные усилия для сбора исследовательских данных о функционировании организации, анализировали их, пытаясь выяснить проблемы и их причины, а также разрабатывали и реализовывали решения. После воплощения принятых решений собирались дополнительные данные для оценки результатов, и цикл сбора данных и действий часто продолжался.

Ключевым компонентом большинства практических исследований был систематический сбор данных *опросов*, которые передавались обратно в организацию клиента. После смерти Левина в 1947 г. его Исследовательский центр групповой динамики Массачусетского технологического института переехал в Мичиган и присоединился к Центру опросов, став частью Института социальных исследований. Институт возглавил Ренсис Лайкерт, пионер в разработке научных подходов к исследованиям отношения. В его докторской диссертации в Колумбийском университете была разработана впоследствии широко используемая пятибалльная «шкала Лайкерта» [Cummings, 2015, p. 9].

В ходе одного из первых исследований, осуществленных институтом, Ренсис Лайкерт и Флойд Манн провели общекорпоративное исследование отношений руководства и сотрудников в Detroit Edison. Было проведено несколько серий исследований, которые в общей сложности длились с 1948 по 1952 г. В опросах участвовало около 8 тыс. сотрудников. После первоначального сбора данных руководителям и членам организации предоставлялась обратная связь о результатах опроса. Ф. Манн описал процесс обмена обратной связью как «взаимосвязанную цепочку конференций», где первоначально результаты передавались высшему руководству при содействии члена иссле-

<sup>6</sup> Team building — построение команды.

довательской группы. На этой встрече участники обсуждали результаты, возможные действия и процесс передачи полученных результатов на следующий уровень организации. Затем каждый из этих участников проводил подобное обсуждение со своей командой. Эта схема использовалась во всей организации [Andersen, 2017, p. 53–54].

В ходе второй серии исследований ученые сравнивали две ситуации. В четырех из восьми отделов после первичной обратной связи никаких действий по результатам опроса предпринято не было. В четырех других департаментах по результатам опроса менеджерами разрабатывались программы планирования действий.

Третья серия исследований оценивала воздействие программ, разработанных менеджерами, сравнивались группы, предпринявшие значительные действия, и те, которые не предприняли никаких действий. Исследователи обнаружили, что среди групп, предпринявших действия на основе результатов опроса, сотрудники сообщили о положительных изменениях в восприятии своей работы (например, о том, насколько она важна и насколько они в ней заинтересованы), о своих начальниках (например, способность менеджера контролировать и хвалить), а также о положительных изменениях рабочей среды в компании (например, возможности продвижения по службе или производительность группы) по сравнению с группами, которые не предпринимали никаких действий. Более того, Ф. Манн сообщил, что сотрудники экспериментальных отделов заметили изменения в том, насколько хорошо ладили друг с другом руководители их отдела; как часто их руководители проводили собрания; насколько эффективными были эти встречи; насколько их руководитель понимал, как сотрудники смотрят на вещи и что чувствуют по этому поводу [Ibid., p. 54].

Сегодня *исследование действий*, основанное на модели, аналогичной той, что была проведена в Detroit Edison, лежит в основе большинства работ ОР, особенно методологии *опросов и обратной связи*.

*Социотехнические системы* (STS<sup>7</sup>) были разработаны в 1950-х годах в соответствии с философией исследования действия, описанной выше, примерно в то же время, когда осуществлялся исследовательский проект Detroit Edison. Концепция социотехнических систем, как правило, восходит к исследованию рабочих групп на британской угольной шахте, о котором сообщили Э. Трист и К. Бэмфорт в 1951 г., и в дальнейшем была впервые предложена Фредом Эмери в Тавистокском институте человеческих отношений в Лондоне [Ibid., p. 56].

*Социотехническая система* состоит из двух независимых, но связанных между собой частей: социальной части, включающей людей, выполняющих задачи, и отношения между ними; и технической части, включающей инструменты, приемы и методы выполнения задач. Эти две части незави-

<sup>7</sup> STS — Sociotechnical systems.

симы друг от друга, поскольку каждая подчиняется разному набору поведенческих законов. Социальная часть действует согласно биологическим и психосоциальным законам, тогда как техническая часть функционирует согласно механическим и физическим законам. Тем не менее эти две части связаны, поскольку для выполнения задач они должны действовать вместе. Следовательно, термин «социотехнический» означает совместную связь, которая должна возникнуть между социальной и технической частями, а слово «система» сообщает, что эта связь приводит к образованию единого целого [Cumplings, 2009, p. 387].

Д. Андерсен, ссылаясь на работу В. Пасмора, отмечает, что важным принципом социотехнической системы является принцип совместной оптимизации, который объясняет, что «организация будет функционировать оптимально только в том случае, если социальные и технологические системы организации спроектированы так, чтобы соответствовать требованиям друг друга и окружающей среды» [Andersen, 2017, p. 56].

Исследования Тавистокской группы показали, что социотехническая система может быть сознательно спроектирована для повышения производительности и большей индивидуальной удовлетворенности работой. Это сместило фокус многих современных исследований с человеческих отношений на изучение взаимоотношений людей в организациях, особенно между менеджерами и сотрудниками — для исследования взаимозависимости социальной (человеческой) системы и технической (деловой или рабочей) системы [Hinckley, 2006, p. 33].

Социотехнический подход Тавистокской группы начал формироваться после визита Эрика Триста в 1947 г. на британскую угольную шахту в Хеймуре. Там он наблюдал, как горняки работали в командах — командах, которые организовали сами шахтеры, что резко контрастировало с типичной структурой сборочных конвейеров на шахтах того времени. Каждая бригада руководила работой и продавала уголь, а также заботилась о семьях членов команды в случае аварии. Каждый горняк мог выполнять несколько разных работ, а члены команды получали вознаграждение в зависимости от тоннажа добытого командой. С точки зрения безопасности и производительности результаты командного подхода были замечательными. Последующие эксперименты Э. Триста по планированию работ и использованию полуавтономных рабочих бригад в добыче угля стали предшественниками других экспериментов по перепроектированию работ в различных отраслях промышленности в Европе, Индии, Австралии и США [French, 2006, p. 27].

В настоящее время теория и проектирование социотехнических систем широко используется в ОР. Было разработано несколько глобальных версий или подходов к STS: североамериканский, скандинавский, австралийский и голландский. Все они имеют схожие, но разные подходы и философию [van Eijnatten, 2008].

## ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

В 60-х годах прошлого столетия несколько исследовательских программ (по социотехническим системам и по результатам опросов) побудили ряд исследователей по-разному взглянуть на практику управления. Целью этих исследовательских программ было предложить альтернативные способы управления в отличие от доминирующих методов того времени. Четыре известные исследовательские программы включали «Теорию X» и «Теорию Y» Д. Макгрегора, Четыре системы управления Р. Лайкерта, Управленческую решетку Р. Блейка и Д. Мутон и исследования Ф. Герцберга по мотивации работников [Andersen, 2017, p. 58].

Работа Д. Макгрегора «Человеческая сторона предприятия» оказала глубокое влияние на сферу ОР и управления в целом [McGregor, 2006]. Он поставил под сомнение господствовавшее в тот момент отношение к работникам предприятия, которое обозначил как положения «Теории X», о том, что «средний» человек с рождения не любит и поэтому избегает работать, что людей необходимо заставлять трудиться, они предпочитают быть контролируемыми, направляемыми, у них отсутствуют амбиции, они избегают ответственности и стремятся к безопасности. «Теории X» была противопоставлена «Теория Y»: рядовой человек не имеет отвращения к труду, его он будет испытывать только при определенных условиях; человек сам может направлять и контролировать свою деятельность в соответствии с целями компании при условии, что он предан этим целям; преданность этим целям является следствием вознаграждений (в широком смысле), связанных с их достижением, т.е. удовлетворение духовных потребностей, потребностей в самовыражении может быть продуктом усилий, направленных на реализацию целей компании; любой «средний» человек учится не только принимать ответственность, если созданы условия, но и ищет ответственность; способность демонстрировать высокую изобретательность, воображение, творчество — широко распространенное свойство личности.

Хотя Макгрегора больше всего помнят за его «Теорию X» и «Теорию Y», еще одним из его вкладов, непосредственно связанных с данными теориями, является концепция самоисполняющегося пророчества, идея о том, что предположения менеджера определяют и формируют его управленческий стиль и что этот стиль создает набор реактивного поведения со стороны подчиненных, и это реактивное поведение усиливает исходные предположения менеджера. Другими словами, предположения «Теории X» создают управленческое поведение «Теории X», которое, в свою очередь, создает поведение «Теории X» со стороны сотрудников, а предположения «Теории Y», в свою очередь, создают стили управления «Теории Y», что снова приводит к более позитивному и продуктивному поведению сотрудников, подкрепляя первоначальные предположения менеджера [Sorensen, 2021, p. 1072].

Важный вклад Д. Макгрегора заключается также в том, что он предложил новые управленческие подходы, согласующиеся с «Теорией Y»: аттестация, децентрализация и делегирование, расширение должностей, а также участие и консультативное управление.

В то же время, когда Д. Макгрегор отстаивал принципы «Теории Y», Ренсис Лайкерт изучал четыре альтернативных способа управления, основы которых тесно коррелируют с работами Д. Макгрегора. Он провел исследование, в ходе которого попросил менеджеров подумать о наиболее продуктивных и наименее продуктивных подразделениях в своих организациях и поместить их в континуум, отражающий их методы управления, который он обозначил как системы с 1 по 4:

*Система 1: Эксплуататорско-авторитетная.* Менеджеры используют страх, угрозы и запугивание, чтобы заставить сотрудников действовать. Информационный поток направлен вниз и включает в себя приказы, отдаваемые подчиненным. Восходящая коммуникация искажается из-за страха наказания. Решения принимаются на высшем уровне организации. Никакой командной работы нет.

*Система 2: Доброжелательная, авторитетная.* Менеджеры иногда используют награды, но также и наказания. Информационный поток преимущественно направлен вниз. Большинство решений принимаются на самом высоком уровне, но некоторые решения в рамках узкого набора руководящих принципов принимаются на более низких уровнях. Присутствует некоторая командная работа.

*Система 3: Консультативная.* Менеджеры используют поощрения и периодические наказания. Информационный поток идет как вниз, так и вверх. Многие решения принимаются наверху, но остаются открытыми для принятия решений на более низких уровнях. Часто присутствует командная работа. Цели устанавливаются после обсуждения проблем и потенциальных решений.

*Система 4: Группа с активным участием.* Менеджеры привлекают группы к постановке и измерению целей. Информационный поток бывает нисходящим, восходящим и горизонтальным. Принятие решений осуществляется во всей организации и характеризуется вовлеченностью и участием. Командная работа имеет важное значение. Члены берут на себя значительную ответственность за постановку четких целей и задач.

Р. Лайкерт обнаружил, что менеджеры сообщали, что при управлении наиболее продуктивными отделами использовался коллективный стиль управления, а наименее продуктивные отделы возглавлялись менеджерами, демонстрировавшими эксплуататорско-авторитетный стиль. Несмотря на это открытие, Р. Лайкерт сообщил, что большинство менеджеров придерживаются второго, а не первого стиля. Для того чтобы подчеркнуть это более убедительно, Р. Лайкерт дополнил эти данные восприятия количественными данными, которые показали рост производительности после того, как менед-

жеры начали все чаще применять партисипативный стиль управления, соответствовавший Системе 4 [Andersen, 2017, p. 59].

Третьей исследовательской программой, демонстрировавшей новый набор управленческих ценностей и практик, была программа Роберта Блейка и Джейн Мутон [Andersen, 2017, p. 60]. В книге «Управленческая решетка» (1964) Блейк и Мутон представили двухмерную диаграмму, демонстрирующую методы управления, где одна ось — это степень «заботы о производстве», демонстрируемая менеджером, вторая ось — степень «заботы о людях». В итоге получается своеобразная сетка (решетка), на которой каждый из стилей управления можно отобразить с оценкой от 1 (низкий) до 9 (высокий). Высокая забота о производстве и низкая забота о людях назывались «стиль 9;1». Менеджер, обладающий этим стилем, будет демонстрировать такое поведение, как наблюдение и мониторинг сотрудников, исправление ошибок, формулирование политик и процедур, определение сроков, и уделять мало времени мотивации или развитию сотрудников. Р. Блейк и Д. Мутон выступают за подход к управлению 9;9, при котором менеджеры демонстрируют как высокую заботу о производстве, так и высокую заботу о людях. Они отмечают, что одной из ценностей этого стиля является отсутствие внутреннего конфликта между возможностью организации достичь своих целей и демонстрацией заботы о людях. Они утверждают, что стиль 9;9 создает более здоровую среду, поскольку «люди могут лучше работать вместе при решении проблем и достигать производственных целей как в команде, так и по отдельности, когда существует доверие и взаимная поддержка, а не когда взаимодействие окружено недоверием, неуважением и враждебностью».

Программа Grid OD Блейка и Мутон, подробно описанная в последующих томах (Blake & Mouton, 1968; 1978), определяет пятиэтапную программу вмешательства, в которой менеджеры обучаются концепции сетки и выполняют действия по построению команды, работают над межгрупповой координацией и стараются построить и реализовать идеальную организацию.

«Решетка организационного развития» (Grid OD) Р. Блейка и Д. Мутон представляет одно из наиболее структурированных вмешательств в ОР. «Решетка организационного развития» преследует две ключевые цели: улучшить планирование путем разработки стратегии организационного совершенства, основанной на четкой логике, и помочь менеджерам получить необходимые знания и навыки для эффективного контроля. Программа состоит из шести этапов, предназначенных для анализа всего бизнеса и преодоления барьеров планирования и коммуникации на пути к корпоративному совершенству. Первый этап — обучающий семинар по стилям — недельная программа, в рамках которой участники анализируют свой личный стиль и изучают методы решения проблем. Второй этап направлен на командное развитие. Третий этап включает межгрупповое развитие. На четвертом этапе разрабатывается идеальная стратегическая модель организации, а на пятом — модель реализу-

ется. Заключительный этап состоит из оценки организации [Cummings, 2015, p. 11].

Четвертым примером исследования практики управления является исследовательская программа, начавшаяся в конце 1950-х годов. Фредерик Герцберг начал изучать отношение людей к своей работе, стремясь понять, что их лучше мотивирует. На протяжении предыдущих десятилетий ряд исследователей стремились получить ответ на вопрос «Чего работники хотят от своей работы?». Результаты были противоречивыми. Интерпретируя результаты подобных исследований, Ф. Герцберг предположил, что удовлетворенность работой не является противоположностью неудовлетворенности работой. Другими словами, он полагал, что в тех случаях, когда работники были удовлетворены своей работой, и в тех случаях, когда они сообщали о неудовлетворенности своей работой, могли действовать разные факторы [Andersen, 2017, p. 60].

Исследовательская группа Ф. Герцберга провела серию подробных интервью, где участников просили поразмышлять над важными инцидентами, произошедшими с ними на работе (как положительными, так и отрицательными), и объяснить, что именно в этом событии заставило их чувствовать себя особенно хорошо или плохо по поводу работы. В результате исследований была создана двухфакторная теория мотивации, носящая имя Ф. Герцберга, в которой постулируется, что определенные атрибуты работы, такие как осмысленность, ответственность и признание, служат «мотиваторами» и повышают производительность и удовлетворенность работой. Другие атрибуты, которые Ф. Герцберг назвал «гигиеническими факторами», такие как политика компании, условия труда, оплата и контроль, не мотивируют людей, а скорее предотвращают их неудовлетворенность работой [Cummings, 2015, p. 405].

Исследование, проведенное Ф. Герцбергом, объясняло, почему современным менеджерам было так трудно мотивировать сотрудников. Популярные в то время программы управления для руководителей и программы стимулирования заработной платы касались гигиенических факторов контроля и денежного вознаграждения, но мало что делали для решения таких факторов, как достижения и сама работа, которые действительно мотивировали сотрудников.

## КАЧЕСТВО И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Как указывает Д. Андерсен, четвертая историческая традиция, связанная с эволюцией ОР, возникла, когда организации начали все чаще перенимать некоторые стили управления, описанные в предыдущем разделе, более активно вовлекая сотрудников в управление и операции организации, особенно в производственной и промышленной сфере. Эта тенденция, по-видимому, получила более широкое распространение в конце 1970-х и в 1980-х годах,

когда отраслевые компании осознали растущую конкурентную угрозу для обрабатывающей промышленности США в результате бурного развития японских компаний. Когда в организациях увидели, что качество продукции сильно влияет на прибыльность и конкурентоспособность фирмы, руководители начали обращать внимание на стили управления, которые повышали способность и мотивацию работников к улучшению качества. В результате сотрудников стали привлекать к обнаружению дефектов и принятию мер по их предотвращению или исправлению [Andersen, 2017, p. 63].

Авторами, которые сыграли важную роль в формировании японской модели управления качеством, а затем и ее популяризации в США и во всем мире, были Уильям Эдвардс Деминг и Джозеф Мозес Джуран.

В 1950 г. Деминга пригласили в Японию для чтения серии из 12 лекций по управлению технологическими процессами. Метод контроля качества Деминга (позже названный «тотальным контролем качества», а затем адаптированный к «всеобщему управлению качеством (TQM)<sup>8</sup>») делал упор на статистические методы, с помощью которых можно измерять процессы. Таким образом, производственная система может измерять и контролировать процессы, что приводит к узкому диапазону допустимых дефектов в конечном продукте. Работа Деминга «Выход из кризиса» (1986) донесла до аудитории многие из его идей, сформулированные в «14 пунктов», которые он назвал «основой трансформации американской промышленности». Среди этих 14 пунктов были такие рекомендации, как «минимизировать общие затраты», «организовать обучение на рабочем месте», «изгнать страх, чтобы каждый мог эффективно работать в компании», «разрушить барьеры между отделами» и «применять меры для достижения преобразований». Преобразования — это работа каждого [Cummins, 2009, p. 360].

Джуран также в 1950-х годах читал лекции по качеству в Японии, куда его пригласили после публикации его работы «Руководство по контролю качества» (1951). Он утверждал, что качество имеет две основные характеристики: пригодность к использованию и отсутствие дефектов. Д.М. Джуран популяризировал принцип Парето — идею, которая объясняет 80% дефектов качества 20% причин. Кроме того, он разработал точку зрения на качество, получившую название «трилогии Джурана», согласно которой управление качеством опирается на три фундаментальных процесса: планирование, контроль и совершенствование [Godfrey, 2007, p. 656].

Таким образом, концепция TQM опирается на идеи У.Э. Деминга, Д.М. Джурана и других, ее можно определить как «набор концепций и инструментов, позволяющих всем сотрудникам сосредоточиться на постоянном совершенствовании в глазах потребителя» [Werner, 2012, p. 497]. Обычно это предполагает существенные изменения в том, как сотрудники выполняют свою работу. Современные стратегии вмешательства TQM включают пять

---

<sup>8</sup> TQM — total quality management.

основных компонентов: *полную приверженность высшему руководству, стандарты и меры качества, обучение сотрудников, общение и вознаграждение, признание и празднование.*

Неотъемлемой частью подхода TQM являются кружки качества. Используя простые статистические инструменты, такие как семь инструментов контроля качества, люди работают в группах, обсуждая, анализируя и решая различные проблемы, нацеленные чаще всего на стоимость, безопасность и продуктивность [Глудкин, 2001, с. 157].

Предполагается, что обычно сотрудники лучше всего понимают работу в своей непосредственной области и обладают наибольшими знаниями о том, как ее можно улучшить. Кружки качества вовлекают сотрудников в улучшение рабочей среды и качества продукции. По итогам их работы высшему руководству вносятся предложения по улучшению тех или иных аспектов производственной деятельности. Менеджеры высшего звена могут принять или отклонить предложения. Сотрудники участвуют в кружках качества по собственному желанию, но обычно получают дополнительную компенсацию, когда вносят свой вклад. Кружки качества, позволяющие сотрудникам участвовать в принятии значимых решений, связанных с работой, обеспечивают высокую мотивацию и вовлеченность сотрудников.

Интерес к повышению качества сохранялся на протяжении 1980-х и 1990-х годов, реализуясь в таких программах, как ISO 9000 — всеобщее управление качеством, а в конце 1990-х и начале 2000-х годов это был подход «Шесть сигм». Подобные программы управления качеством, хотя и не всегда характеризуются как программы ОР, несомненно, важны, поскольку почти всегда предполагают некоторую степень личных и организационных культурных изменений. Для этого часто привлекаются практики ОР, чтобы помочь их облегчить. Сегодня мы наблюдаем свидетельства этой тенденции в ОР через использование самоуправляемых рабочих групп, которым предоставляется контроль и ответственность за организацию и управление своей работой.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

К. Ньютон отмечает, что организационная культура продолжает оставаться доминирующей силой в компаниях всех типов, размеров и целей [Newton, 2022]. Если она не соответствует стратегическим целям организации, шансы на их достижение значительно уменьшаются. Организационная культура является стабильной и мощной влиятельной силой.

Специалисты ОР разработали множество определений культуры и ряд мероприятий по изменению культуры [Cummings, 2015, p. 552].

Э. Шейн (1985) внес большой вклад в дебаты вокруг определений организационной культуры, описывая ее как многоуровневое явление, состоящее из взаимосвязанных уровней значений. Они могут варьироваться от значений, которые в основном невидимы, до значений, которые можно наблюдать,

и включают в себя базовые предположения, которые разделяют люди, ценности (руководящие правила и убеждения) и артефакты (видимые или осязаемые аспекты). Под организационной культурой Шейн понимает «набор общих базовых допущений, усвоенных группой по мере решения своих проблем внешней адаптации и внутренней интеграции, которые сработали достаточно хорошо, чтобы считаться действительными и, следовательно, преподаваться новым членам как правильный способ восприятия, мышления и чувств в связи с этими проблемами» [Schein, 2004, p. 17].

К. Камерон и Р. Куинн считают, что культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, это все то, что определяет уникальность характера организации [Камерон, 2001, с. 45].

Культура состоит из символов и общих правил, а также норм, которые составляют коллективное мышление внутри организации. Д. Андерсен приводит следующий пример. Объявление о том, что старший вице-президент покидает компанию якобы для «использования других возможностей», может быть истолковано членами организации как знак того, что будущее компании сомнительно или что подразделение, возглавляемое старшим вице-президентом, не выполняет свои цели и обязательства, или, наоборот, это может вселить уверенность в том, что старшие руководители несут ответственность, укрепляя моральный дух в подразделении. То, что может показаться странной интерпретацией с точки зрения постороннего, часто имеет смысл для тех, кто хорошо разбирается в культурных нормах и моделях интерпретации, принятых кем-то внутри организации. Эти культурные модели становятся легче выявить и прочесть, чем дольше вы проводите время в организации [Andersen, 2017, p. 66].

Существует согласие относительно элементов или особенностей культуры, которые обычно измеряются. Они включают в себя артефакты, нормы, ценности и базовые предположения и сигнализируют, как выполняется и оценивается работа в организации, как сотрудники должны относиться друг к другу и к другим значимым людям, таким как клиенты, поставщики, госучреждения [Cummings, 2015, p. 552]. Однако, как указывает К. Ньютон, ученые используют разные методы и инструменты для изучения и понимания организационной культуры, их описание можно найти в его работе «Справочник по методам исследования организационной культуры» [Newton, 2022, p. 1].

Как отмечает Г. Ховстеде, пока количественные исследования организационной культуры не используются как изолированные приемы, а интегрированы в более широкий подход, они одновременно осуществимы и полезны [Hofstede, 2010].

Исследование организационной культуры важно по следующим причинам:

1. Для выявления субкультур внутри организации, так как они являются возможным источником разногласий (например, между руководителями высшего и среднего звена, между сотрудниками разных функциональных областей — продажи и производство и т.д.).

2. Проверка того, соответствует ли культура стратегиям, намеченным на будущее. Культурные ограничения определяют, какие стратегии осуществимы для организации, а какие нет. Например, если культура строго нормативна, стратегия конкуренции в сфере обслуживания клиентов имеет мало шансов на успех.

3. В случае предстоящих слияний и поглощений выявление потенциальных областей культурного конфликта между партнерами.

4. Измерение развития организационной культуры с течением времени путем повторения опроса через год или несколько лет. Это покажет, действительно ли материализовались попытки культурных изменений, а также определит культурные последствия внешних изменений, произошедших после предыдущего опроса [Ibid., p. 371–373].

Таким образом, для консультанта по ОР символические и культурные наблюдения за организацией являются мощным источником данных. Оттачивание навыков наблюдения и понимания культуры организации позволяет лучше осознавать потенциальные препятствия и области сопротивления любым изменениям. Важно уметь фокусировать внимание на основных предположениях и неявных значениях, которые члены организации не всегда могут сформулировать явно, но которые можно понять, исследуя особенности организационной культуры.

В настоящее время организационная культура стала важной концепцией при слияниях и поглощениях.

Выделяют четыре типа процессов изменения организационной культуры после слияний и поглощений: 1) интеграция; 2) ассимиляция; 3) разделение; 4) декультурация<sup>9</sup> [Schmitz, 2017]. *Интеграция* — это процесс, при котором компания-покупатель намеревается сохранить некоторые характеристики целевой компании, реализуя при этом некоторые свои собственные элементы. Под *ассимиляцией* понимается процесс, при котором фирма-покупатель навязывает всю или большую часть своей практики целевой фирме. *Разделение* подразумевает, что целевая компания остается практически нетронутой. В результате *декультурации* создается совершенно новая культура, отличная от культуры компаний-покупателей и компаний-целей. Например, китайские транснациональные корпорации в промышленно развитых странах, как указывает М. Шмиц, как правило, следуют подходам разделения и интеграции [Ibid., p. 85].

Как считает М. Рафик, ключевым атрибутом успеха или неудачи слияния или трансформационных изменений является человеческий фактор, а имен-

<sup>9</sup> Integration, assimilation, separation, deculturation.

но принятие и готовность к изменениям на индивидуальном уровне, конфликт интересов и культурная несовместимость [Rafique, 2021]. По его мнению, одна из важных задач, которую выполняют специалисты по ОР на этапе перед слиянием, — это проверка, насколько высшие руководители понимают организационную культуру. Это очень важно, но, как указывают А.Ф. Буоно и Д.Л. Боудич, большинство организаций, планирующих осуществить слияние или поглощение, не предпринимают каких-либо явных усилий для определения и оценки своей собственной организационной культуры, не говоря уже о культуре своего партнера по слиянию или объекта поглощения [Buono, 2003].

Как замечает М. Рафик, подобные истории повторялись так много раз, а культурная несовместимость по-прежнему игнорируется при слияниях и поглощениях, которые в конечном итоге терпят неудачу [Rafique, 2021].

Компании на самом деле имеют разные организационные культуры, поэтому примирение культурных различий является важной частью интеграции при слияниях и поглощениях. Культурные различия могут касаться особенностей сотрудничества, общения, участия, продвижений, соблюдения требований и координации. Обе стороны, участвующие в слиянии или поглощении, должны иметь четкое представление о своей организационной культуре, а также о сильных и слабых сторонах этой культуры.

По этой причине вмешательства, которые могут осуществлять специалисты по ОР и УИ, сопровождая процессы *до, во время и после* слияний и поглощений, могут существенно увеличить шансы на успешный исход подобных трансформаций. Криси приводит пример использования инструментов ОР и УИ. Она отмечает, что слияние приводит к многочисленным изменениям внутри организации, включая стратегию, лидерство, организационную структуру, культуру, человеческие ресурсы, информационные технологии и финансовые системы, отношения отчетности, роли и операции. Воздействия специалистов по ОР будут направлены на все аспекты организационных систем, такие как стратегия, миссия, уставы, структура, культура, системы, процессы и поведение людей. Их действия будут связаны с роспуском, формированием, интеграцией и развитием команд. Далее интервенции будут сфокусированы на отдельных сотрудниках и их поведении, чтобы помочь им достичь необходимых изменений. Например, сотрудникам, использующим недавно интегрированное приложение ERP, нужно будет помогать внедрить и использовать новые системы и рабочие процессы. Операционные изменения потребуют новых должностных ролей, образа мышления и поведения, в этом тоже способны помочь консультанты по ОР и УИ [Creasey, 2016].

#### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РЕИНЖИНИРИНГ

Шестое направление в практиках, которые Д. Андерсен связывает с ОР, быстро развивалось в 1980-х и 1990-х годах [Andersen, 2017, p. 68]. Он относит

к ним: *стратегические изменения, управление изменениями*, а также *реинжиниринг*.

Практики ОР начали связывать свою работу с более масштабными целями всей организации, опираясь на прочную основу теорий и исследований в области организационных изменений. Изменения всегда были центральной темой ОР, но именно в 1980-х годах в академических исследованиях и практической работе все чаще начали использовать понятие *стратегические изменения*. Именно в это время пришло понимание важности организационных изменений. Чаще всего это понимание приходило во время бесед между руководителями и сотрудниками, становясь отличительной чертой функционирования организаций и обоснованием многих решений. Как ученые, так и практики заметили, что даже лучшая организационная стратегия не будет иметь большого значения, если она не реализована эффективно. Чертой, отличающей успешную организацию от посредственной, стала способность эффективно внедрять изменения.

Для тех, кто участвовал в процессах по стратегическим изменениям, использование теорий и концепций ОР стало иметь смысл. Организациям не только необходимо сосредоточить внимание на таких *внешних* вопросах, как рыночные условия, потребности клиентов, конкурентное позиционирование и финансовые проблемы, но они также должны управлять изменениями *внутри* компании. Традиционно стратегическое планирование связано с экономикой и финансами и ориентировано на организацию и ее среду, в то время как ОР было больше ориентировано на людей с опытом работы в области социальных наук. В 1990-х и 2000-х годах практики все больше убеждались, что эти две области могут многое предложить друг другу. Когда корпорация должна изменить свою стратегию, чтобы лучше позиционировать себя в конкурентной борьбе, требуются изменения как *внешние*, так и *внутренние*, поскольку сотрудники должны быть информированы, вовлечены и мотивированы с целью помочь осуществить этот сдвиг [Andersen, 2017, p. 68].

Движение за *управление изменениями* побуждало практиков ОР учитывать видение, миссию, цели и стратегию организации. Благодаря ему они связали видение и цели с социальными, политическими, технологическими и культурными элементами организации, чтобы обеспечить последовательность в ее работе, устранить барьеры и задействовать несколько уровней организации. Этот подход оказал значительное влияние на то, как осуществляется ОР сегодня, поскольку требовал, чтобы специалисты ОР понимали окружающую среду и ее проблемы для организации (будь то бизнес, образовательная система, некоммерческая организация или государственное учреждение), а также учитывали стимулирующую роль инфраструктуры и возможность технологических изменений.

Перечислим некоторые основные модели и теории организационных изменений, лежащих в основе работы практиков ОР.

Одна из самых ранних моделей планируемых изменений была предложена К. Левиным. Он рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые поддерживают стабильность поведения системы. В частности, определенный набор моделей поведения в любой момент времени является результатом действия двух групп сил: ограничивающих, т.е. стремящихся сохранить статус-кво, и побуждающих к переменам. Когда эти силы примерно равны, текущее поведение сохраняется. Это состояние К. Левин назвал «квазистационарным равновесием». Чтобы изменить это состояние, можно увеличить силы, побуждающие к переменам, уменьшить силы, сохраняющие текущее состояние, или применить некоторую комбинацию того и другого. Например, уровень производительности рабочей группы может быть стабильным, поскольку групповые нормы, поддерживающие этот уровень, эквивалентны давлению руководителя с целью перехода на более высокий уровень. Этот уровень можно повысить либо путем изменения групповых норм для поддержки более высоких уровней производительности, либо путем усиления давления со стороны руководителя, требующего достижения более высоких уровней. Левин предположил, что уменьшение этих сил, поддерживающих статус-кво, вызывает меньше напряжения и сопротивления, чем увеличение сил, выступающих за перемены, и, следовательно, является более эффективной стратегией изменений. Левин рассматривал *процесс изменений* как состоящий из следующих трех шагов: 1) размораживание; 2) движение; 3) замораживание [Cummings, 2015, p. 22].

Модель Л. Грейнера представляет собой расширенную версию модели К. Левина и включает следующие этапы: 1) давление на высшее руководство; 2) посредничество на высшем уровне руководства; 3) диагностика проблемной области; 4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; 5) эксперимент с новым решением; 6) подкрепление на основе положительных результатов [Широкова, 2009, с. 103–104].

Еще одна концепция изменений была предложена М. Биром (Beer M.) и Н. Нори (Nohria N.), она носит название «Теория Е» и «Теория О». Как показывает анализ литературы, она прижилась на российской почве и активно используется при проведении изменений в российских компаниях [Локтева, 2006; Денисов, 2010]. Теория Е описывает руководителей, в первую очередь ориентированных на достижение финансовых результатов, использующих при осуществлении перемен «жесткие» методы, уделяя основное внимание созданию структуры и систем, осуществляя изменения сверху вниз. Руководители, следующие Теории О, в большей степени ориентируются на обучение и развитие сотрудников, изменение корпоративной культуры, рассматривая организацию как саморазвивающуюся систему и осуществляя изменения снизу вверх.

По мнению авторов теории, правильное объединение этих двух подходов будет давать наилучшие результаты, так как ни один из них, при использовании в чистом виде, не позволяет достичь всех запланированных целей.

Предлагается два возможных варианта: последовательное и одновременное использование Теорий Е и О. При последовательном использовании сначала применяется Теория Е, затем О. В качестве примера приводится компания General Electric (далее GE), генеральный директор которой, Джек Уэлч, сначала использовал подход Е. Он заморозил, продал или ликвидировал бизнес-единицы, которые не были лидерами в своих отраслях, таким образом проведя масштабную реструктуризацию компании, сократив уровни управления и количество сотрудников компании. Все это позволило увеличить доходы на 37,8%, а прибыль — на 19,7%. Далее Дж. Уэлч стал использовать Теорию О [Широкова, 2003, с. 88].

После успешной реструктуризации бизнеса и сокращения персонала менеджеры компаний GE, которые лидировали в своей отрасли, жаловались на то, что управленческая культура в корпорации остается бюрократическо-аналитической, медленно реагирующей на изменения, полагающейся в большей степени на контроль, вместо того чтобы вовлекать и воодушевлять персонал. Сотрудники всех уровней сетовали на отсутствие к ним доверия и старые способы ведения бизнеса в компаниях. И тогда Дж. Уэлч и Д. Богман, директор центра развития менеджеров, решили в корне изменить культуру компании и найти способ выполнить работу за рамками бюрократической системы (to get work out of the system). Так родилась идея, а затем и название процесса фасилитации изменений — «Work-Out» (выход за рамки). «Выход за рамки» помог GE успешно преодолеть бюрократические механизмы в работе корпорации, усовершенствовать бизнес-процессы и найти новые пути взаимодействия с клиентами и поставщиками. С конца 1988 г. — времени рождения метода — и до конца 90-х годов, пока корпорация не перешла к использованию в своей работе метода «Шесть сигм», сотни тысяч сотрудников приняли участие в проектах «Work-Out», в результате возросшей продуктивности было заработано несколько миллионов долларов [Мартынова, 2011, с. 83].

Таким образом, при последовательном применении сначала используется Теория Е, а потом О, но не наоборот, так как очевидно, что не имеет смысла сначала создавать атмосферу сотрудничества и доверия, тратя много времени и усилий, а затем проводить реструктуризацию, увольняя сотрудников. «Применение “последовательного подхода” будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера последовательно — один на первой стадии, другой — на второй, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий» [Широкова, 2003, с. 89].

Более плодотворным, по мнению авторов теории, является «одновременный подход», сочетающий в себе знание руководителями управленческой команды инструментов и стилей как Теории Е, так и Теории О и умение грамотно их сочетать при проведении изменений. «Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе “жесткие” элементы просто не будут работать» [Там же, с. 94].

В заключение остановимся на *реинжиниринге*. Термин прежде всего ассоциируется с именами Майкла Хаммера и Джеймса Чампи [Хаммер, 1997]. Они определяют *реинжиниринг* как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности... Это интенсивное усилие, которое направлено сверху вниз, имеет целью достижение определенного будущего образа компании и требует постоянного участия и поддержки со стороны высшего менеджмента» [Там же, с. 308].

В своей книге авторы утверждают, что увлечения менеджментом и усилия по повышению качества мало что сделали для повышения производительности и прибыльности корпораций. В большинстве организаций существует огромная неэффективность, вызванная организационными структурами, которые разделяют исследования и разработки, проектирование, производство, доставку, обслуживание клиентов и многое другое на отдельные подразделения, каждое из которых может быть успешным, но за счет другого отдела. Вместо того чтобы вносить небольшие постепенные изменения в существующие процессы (например, небольшие технологические улучшения, которые могут сэкономить несколько часов или долларов на производстве или доставке), компании могут сэкономить больше времени и денег, переосмыслив и реструктуризовав все операции. В качестве примера они указали на компанию, которая провела реинжиниринг своих кредитных процессов так, что вместо отдельных отделов, обрабатывающих заявки, проверки кредитоспособности, выдачи кредитов и т.д., один человек мог следить за запросом на протяжении всего процесса. За счет привлечения меньшего количества отделов и передачи ответственности за управление процессом одному человеку время цикла значительно сократилось [Andersen, 2017, p. 453].

Таким образом, реинжиниринг меняет то, как организации традиционно производят и поставляют товары и услуги, оптимизируя рабочие процессы и делая их более эффективными за счет сокращения времени цикла и улучшения возможностей обработки информации. Реинжиниринг применяется к рабочим процессам в обрабатывающей промышленности и сфере услуг, в коммерческих фирмах, некоммерческих организациях и государственных учреждениях [Cummins, 2015, p. 364].

В то же время показатели успеха реинжиниринга в компаниях из списка Fortune 1000 колеблются от 20 до 50% [Rothwell, 2010, p. 21]. В числе многих причин неудачных проектов по реинжинирингу М. Хаммер и Д. Чампи называют неучастие руководства, неумение фокусироваться на процессах, отсутствие изменений системы управления в целом и др., неудачи также были связаны с игнорированием убеждений и ценностей сотрудников, что вызывало их труднопреодолимое сопротивление. Это не удивительно, ведь для успешной реализации изменений недостаточно просто перераспределить

полномочия. У людей должны сформироваться новые ценности, измениться отношение и мотивация к работе в новых условиях.

Движение за реинжиниринг, начало которому положила книга М. Хаммера и Д. Чампи, продолжается и сегодня, иногда под названием реинжиниринг (или редизайн) бизнес-процессов [Andersen, 2017, p. 453]. Для его успешного применения на практике важно учитывать психологические аспекты и использовать технологии работы с людьми, разработанные в области ОР. Сам Майкл Хаммер признавал, что забыл о людях. «Я был недостаточно умен в этом вопросе, — говорит он. — Я отражал свое инженерное образование и недостаточно ценил человеческое измерение. Я понял, что это очень важно» [Worren, 1999, p. 284].

В. Френч указывает, что практики ОР вносят свой вклад в успех реинжиниринга, работая с шестью важнейшими организационными элементами: роли и обязанности; организационная структура; измерения и стимулы; общие ценности; навыки; информационные технологии [French, 2006, p. 482].

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Личное обучение и развитие были темой работы по развитию организаций с тех пор, как в 1940-х годах были созданы первые Т-группы, и с того времени исследователи писали об организационном обучении. По мнению Д. Андерсена, основной вклад в область организационного обучения внес Крис Аргирис, цитируя которого он пишет, что «обучение организации определяется как “обнаружение и исправление ошибок”, которое многие люди ошибочно определяют как решение проблем». Чтобы по-настоящему учиться, утверждает К. Аргирис (1991), менеджеры и сотрудники также должны смотреть внутрь себя. Им необходимо критически задуматься о своем поведении, определить, каким образом они часто непреднамеренно способствуют возникновению проблем организации, а затем изменить свои действия. В частности, они должны понять, что сам способ определения и решения проблем может сам по себе стать источником проблем» [Andersen, 2017, p. 70].

Чтобы помочь понять процесс организационного обучения, К. Аргирис вводит концепции одиночной петли обучения<sup>10</sup> (исправление ошибок по мере их возникновения), двойной петли обучения<sup>11</sup> (при которой мы подвергаем сомнению или модифицируем политику, цели или методы, чтобы предотвратить ошибки в следующий раз). Еще один вид обучения, который К. Аргирис и Д. Шон (D. Schön) называют вторичным обучением<sup>12</sup>, возникает, когда члены организации понимают, как и когда они учатся, и создают среду, в которой может происходить обучение. К. Аргирис отмечает, что

<sup>10</sup> Single-loop learning.

<sup>11</sup> Double-loop learning.

<sup>12</sup> Deutero-learning.

многие профессионалы обладают квалификацией и получают вознаграждение за одиночную петлю обучения, но эти же самые навыки часто мешают им перейти к двойной петле обучения. Когда решения проблем терпят неудачу, наши защитные механизмы не позволяют нам останавливаться, чтобы задавать вопросы, анализировать и, следовательно, учиться [Ibid.].

К. Аргирис и Д. Шон вводят понятие неявных моделей управленческого мышления (модель I и модель II), чтобы объяснить защитные механизмы, препятствующие обучению, и проиллюстрировать, почему организациям часто не удается научиться. Менеджеры, которые принимают модель мышления I, ставят перед собой цели и работают над их достижением, стремятся к победе и сокращению потерь, уменьшают выражение чувств (особенно негативных, которые могли бы поставить их в неловкое положение) и занимают объективную, рациональную позицию. Такое мышление, как отмечают К. Аргирис и Д. Шон, побуждает руководителей использовать психологическую защиту, что приводит к оборонительной позиции и обвинению других в конкурентной политической среде. Когда такое поведение широко распространено, менеджеры (и организация в целом) не могут исследовать проблемы на более глубоком уровне, изолируясь от информации, которая противоречит уже сложившимся убеждениям, и тем самым способствуют неумению учиться на ошибках. «Напротив, руководители, принимающие модель мышления II, продвигают “достоверную информацию, свободный и осознанный выбор и внутреннюю приверженность”. То есть они занимают позицию исследования и сотрудничества, а не позиции защиты и конкуренции. Это приводит к менее оборонительной позиции и создает дух совместного решения проблем, в котором можно учиться» [Ibid.].

В 1990 г. вышла книга Питера Сенге «Пятая дисциплина», оказавшая огромное влияние на популяризацию идеи организационного обучения среди руководителей, HR-менеджеров и практиков ОР. Пятой дисциплиной П. Сенге называет системное мышление. Системное мышление учит видеть целое, оно ориентировано на выявление связей между вещами, не мгновенных состояний, а закономерностей изменений. «Системное мышление дает нам стимулы и средства для интеграции наших умений и способностей учиться. Системное мышление является краеугольным камнем обучающейся организации, на котором зиждется ее взаимодействие с миром» [Сенге, 1999, с. 90].

Популярность этой концепции отчасти объяснялась теми же причинами, по которым стратегические изменения стали концепцией интереса. Организации быстро менялись, появлялись новые рынки, росли ожидания клиентов и сокращался жизненный цикл продукции, а наиболее успешными организациями были те, которые смогли учиться на предыдущих ошибках и адаптироваться к новым процессам.

Отражая тенденцию мышления в организациях о более крупных, общесистемных проблемах, Сенге писал, что многие организации имеют «неспо-

способность к обучению», поскольку они не способны системно мыслить о проблемах. Он утверждал, что обучение могло бы происходить быстрее, если бы сотрудники организаций наращивали потенциал в следующих пяти областях:

*Системное мышление.* Способность рассматривать организацию как систему, видеть, как ее части взаимодействуют и влияют друг на друга, а также видеть, как структуры и системы влияют на поведение.

*Личное мастерство.* Выбор участвовать и стремиться к личному видению, целям и развитию.

*Ментальные модели.* Научиться распознавать невыраженные идеи и идеологии, которые составляют наше мировоззрение и окрашивают наши интерпретации.

*Формирование общего видения.* Лидерские способности и ответственность сплачивать членов организации вокруг единого видения, которое мотивирует действия.

*Командное обучение.* Способность участвовать в диалоге между членами команды, чтобы команда могла распознавать закономерности, которые снижают ее продуктивность [Сенге, 1999, с. 90].

Концепция организационного обучения получила признание в ОР, поскольку ее основная задача — рост и развитие отдельных лиц и команд — сильно перекликалась с основополагающими принципами и ценностями этой области. Организационное обучение теперь стало одновременно и механизмом оценки эффективности ОР, и вмешательством само по себе. В настоящее время международное научное и практическое сообщество включает в себя Общество организационного обучения, которое развилось из центра, основанного в начале 1990-х годов П. Сенге [Andersen, 2017, p. 72]. Организационное обучение играет важную роль как в ценностях ОР, так и в практиках, которые будут обсуждаться в последующих главах.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Как указывает Д. Андерсен, в последнее время некоторые практики предпочитают использовать термин «организационная эффективность» вместо ОР. По его мнению, возможно, это происходит из-за того, что ОР продолжают считать «мягкой» практикой, не связанной с бизнес-целями организации. Хотя в научной литературе, похоже, такой тенденции не наблюдается. Термин «организационная эффективность» еще в 1969 г. использовался Р. Бекхардом для определения организационной эффективности. С того времени академические исследователи уже много лет работают над определением характеристик, предшественников и детерминант организационной эффективности. Часть из них была посвящена обсуждению количественных и объективных показателей результатов того, что составляет эффективную организацию. Таким образом, сфокусировавшись на данном понятии, как считает Д. Андерсен, мы, возможно, наблюдаем сдвиг в сообществе прак-

тиков от качественных (межличностных, культурных, роста и обучения) аспектов ОР к способности количественно доказать ценность интервенций при ОР [Ibid., p. 73].

В отличие от общеорганизационного взгляда на эффективность, вовлеченность сотрудников — это второй термин, который широко применяется менеджерами и специалистами по ОР.

Тема вовлеченности активно исследуется, в научной литературе существует множество терминов, описывающих вовлеченность, включая «вовлеченность сотрудников», «вовлеченность на работе», «организационная вовлеченность» и «вовлеченность в работу» [Turner, 2020, p. 48]. Вовлеченность включает в себя идею превращения сотрудниками своей работы во что-то значимое и целенаправленное. Например, З. Берн определяет вовлеченность как состояние мотивации, при котором человек психологически присутствует (в состоянии «здесь и теперь»), находится в психофизиологическом возбуждении, сосредоточен на целях работы и организации, согласован с ними, а также направляет свое эмоциональное и когнитивное «я» на превращение работы в значимое и целенаправленное достижение [Вугне, 2022].

Вовлеченность сотрудников взаимосвязана с организационной культурой. У. Мэйси перечисляет следующие основные элементы культуры, связанные с высокой вовлеченностью: доверие и безопасность, справедливость, беспристрастность, работа, допускающая автономию, бросающая вызов и дающая возможность получать обратную связь [Masey, 2009, p. 73]. Кроме того, вовлеченность связана с устойчивостью и уверенностью. Когда сотрудники видят, что их лучшие усилия способствуют положительным организационным результатам, их уверенность и устойчивость растут, а за ними следует и больше целенаправленной энергии. Ключевым моментом здесь является то, что сотрудники должны испытывать успех и что этот успех нарастает постепенно [Ibid., p.124].

Практикам ОР важно понимать, что такое вовлеченность, чем она отличается от других понятий и каким образом ее можно стимулировать внутри организации. В числе организационных вмешательств, способствующих вовлеченности сотрудников, З. Берн называет следующие типы лидерства: трансформационное<sup>13</sup>, расширяющее права и возможности<sup>14</sup>, поддерживающее<sup>15</sup> и межличностное<sup>16</sup>. Вовлеченности также способствует развитие эмоционального интеллекта как у руководителей, так и у сотруд-

---

<sup>13</sup> Transformational leadership (англ.) — практика усиления мотивации, морального духа и производительности последователей с помощью различных механизмов.

<sup>14</sup> Empowering leadership (англ.) — практика поощрения сотрудников к самоуправлению вместо непосредственного контроля над ними.

<sup>15</sup> Supportive leadership (англ.) — включает в себя укрепление доверия, помощь коллегам в преодолении проблем, с которыми они сталкиваются.

<sup>16</sup> Interpersonal leadership (англ.) — это способность вдохновлять и вовлекать других в работу для достижения общей цели.

ников<sup>17</sup>. Организационные изменения непосредственно рабочей среды, такие как перепроектирование работы<sup>18</sup> (с учетом таких элементов как повышение автономности, разнообразия задач, важности, возможности для роста или признания и др.), ротация и обогащение должностей, а также развитие команд, также способствуют вовлеченности [Burne, 2022].

Процесс работы практиков ОР по разработке и проведению программ, направленных на усиление вовлеченности сотрудников, включает этапы разработки и проведения опросов (для разных групп и уровней работников применяются разные методы), а затем предоставление обратной связи. Этот этап, как подчеркивает У. Мэйси, очень важен для создания культуры доверия и справедливости как фундамента чувства безопасности, что, в свою очередь, позволяет сотрудникам полностью вкладывать себя в свою работу. «Предоставление обратной связи по результатам опроса и реагирование на нее — это один из способов, с помощью которого организация демонстрирует, что она доверяет сотрудникам понимать результаты опроса и действовать в соответствии с ними. При отсутствии такой обратной связи с сотрудниками руководство разжигает соответствующий цинизм, и как только такой цинизм возникнет, преодолеть его будет очень сложно» [Macey, 2009, p. 114]. Далее планируются и осуществляются различные интервенции, направленные на повышение доверия и справедливости руководителей и «системы», повышение уверенности и устойчивости, мотивации сотрудников, восстановление их энергии. Разрабатываются программы лидерства (подробнее этот вопрос будет рассмотрен далее).

## AGILE-ПОДХОД И СОТРУДНИЧЕСТВО

Сегодня существует большой интерес к сфере организационного развития с целью повышения организационной гибкости (agile) и сотрудничества. Под влиянием быстрых изменений в технологиях, новой конкурентной среде и тенденциях бизнес-стратегий организации стремятся повысить гибкость. Д. Андерсен приводит пример с компанией Netflix, которая начинала как служба доставки DVD по почте, чтобы конкурировать с Blockbuster, но впоследствии заново открыла себя, предлагая потоковую передачу в реальном времени и в конечном итоге производя оригинальный контент. Конкуренты-высочки могут изобрести новое приложение для iPhone и внезапно составить серьезную конкуренцию давно зарекомендовавшим себя лидерам рынка. Появились новые организационные модели, такие как Airbnb и Uber, основанные на «экономике свободного заработка». Происходит размывание отраслей и разрушение устоявшихся предприятий [Andersen,

<sup>17</sup> Emotional intelligence (*англ.*) — способность управлять собственными эмоциями и понимать эмоции окружающих людей. Выделяют пять ключевых элементов ЭИ: самосознание, саморегуляция, мотивация, сочувствие и социальные навыки.

<sup>18</sup> Job redesign.

2023, р. 38]. Если организации хотят выжить и процветать в современной переменчивой бизнес-реальности, которая является нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной (VUCA<sup>19</sup>), в которой трудно делать прогнозы и строить планы, они должны научиться быть гибкими и устойчивыми.

Рассмотрим значения термина «agile». Во-первых, это система ценностей, которую используют многие IT-компании. Ее главные принципы закреплены в «Манифесте Agile»: 1) люди и их взаимодействия важнее процессов и инструментов; 2) работающий продукт важнее исчерпывающей документации; 3) сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий договора; 4) реагирование на изменения важнее следования первоначальному плану. Во-вторых, это совокупность методов управления командой и проектами, которые базируются на принципах гибкости и прозрачности. Подход зародился в 1990-е в процессе создания программных продуктов, как ответ на главную проблему разработки программного обеспечения — постоянные изменения требований по ходу проекта и, как следствие, срыв сроков, плохое качество финального продукта и выход за согласованный бюджет проекта [Лобасев, 2022, с. 210]. В-третьих, по мнению С. Деннинга и Ю. Аппело, это новая управленческая парадигма [Аппело, 2018; Деннинг, 2019]. Кратко подход двух авторов сводится к следующему.

С. Деннинг описывает *абсолютно новую концепцию организации и новый образ действий для достижения успеха на современном рынке*, формулируя три закона: микрокоманды, клиента, сети.

*Закон команды.* Крупные и серьезные проблемы нужно разбивать на мелкие блоки. Каждым блоком должны заниматься *маленькие кросс-функциональные автономные команды*. Они работают итеративно, т.е. короткими циклами в состоянии потока. При этом они получают моментальную обратную связь от клиентов и конечных потребителей.

*Закон клиента.* Власть на рынке переходит от продавца к покупателю. Поэтому культура, внутренние системы, процессы и ценности компании подчиняются цели создания ценности для потребителя. Если возникает конфликт, приоритет следует отдать нуждам клиента.

*Закон сети.* Сеть — это группа или система взаимосвязанных людей или вещей. Организационная сеть — это группа взаимодействующих и сотрудничающих между собой команд. Она работает на основе Закона микрокоманды. Каждая команда должна выйти за пределы собственных целей и задач и увидеть, что ее работа является частью большой коллективной миссии.

С. Деннинг также описывает так называемые *agile-парадоксы* — например, такие: контроль усиливается, когда от него отказываются. Agile-лидеры скорее похожи на кураторов или садовников, чем на жестоких надзирателей.

---

<sup>19</sup> Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity.

Ю. Апелло называет управленческий подход, описанный в его работе, «Менеджмент 3.0», т.е. третья версия менеджмента. Версия 1.0 — это иерархии, т.е. научный или командоконтролирующий менеджмент. В его основе лежит идея: организацию выстраивают и управляют ею сверху вниз, а властные полномочия находятся в руках немногих. Менеджмент 2.0 — дань преобладающим увлечениям — добавление к первой управленческой модели сбалансированных показателей, шести сигм, теории ограничений и тотального управления качеством. Менеджмент 3.0 — это *сложные системы*. Все организации представляют собой сети (несмотря на существующую иерархию). Теория сложности в применении к социальным системам показывает, что менеджмент в первую очередь должен заниматься людьми и их взаимоотношениями, а не структурой департаментов и получением прибыли. Парадигма гибкого менеджмента включает шесть компонентов: добавление энергии; расширение полномочий команд; настройку ограничений; развитие компетенций; структуру; улучшение.

М. Чунг-Джадж подчеркивает, что основные препятствия на пути к гибкой организации обычно непосредственно связаны с практикой управления людьми и «нематериальными» аспектами организации — с мышлением, поведением и культурой людей, а также с характером и состоянием трудовых отношений между работодателями и рабочей силой [Cheung-Judge, 2021]. Поэтому практики ОР совместно с HR-специалистами призваны сыграть важную роль в решении этих проблем, связанных с людьми и культурой, чтобы подготовить свои организации к выживанию и процветанию в быстро меняющиеся времена.

Потребность в быстрых изменениях меняет природу самих организационных изменений. Вместо того чтобы сосредоточиваться исключительно на нисходящих, управляемых сверху вниз, запланированных и обязательных изменениях, специалисты по ОР все больше сосредоточиваются на привлечении широкого круга заинтересованных сторон во всей организации для создания потенциала организации для реагирования и адаптивных изменений. Этот новый взгляд, развиваемый Джервазом Р. Буше и Робертом Маршаком, получил название *диалогическое направление в ОР* [Мартынова, 2011].

Позже Д. Буше и Р. Маршак предложили *модель*, которая объясняет лидерам и агентам изменений процессы *порождающих<sup>20</sup> изменений*, основанных на диалогическом мышлении, а также их отличия от традиционных запланированных процессов изменений в организации [Bushe, 2022]. Мы согласны с мнением Р. Буша и Р. Маршака о том, что *модель порождающих изменений* более эффективна для управления нестабильными, неопределенными, сложными и неоднозначными проблемами (VUCA), включая глобальные кризисы, чем более традиционные подходы к запланированным изменениям, и считаем ее полезной методологической основой для работы современных

<sup>20</sup> Generative (англ.).

практиков ОР. Модель порождающих изменений подробнее рассмотрена в главе 3.

### 1.3. ОСНОВНЫЕ ИНТЕРВЕНЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

Из анализа литературы, посвященной ОР, можно сделать вывод об отсутствии общепринятого понимания, что такое интервенция. М.Ю. Чунг-Джадж, изучив работы гуру организационного развития Т. Каммингса и К. Уорли, В. Ротвелла, В. Френча и С. Белла, К. Аргириса, дает следующее обобщающее определение понятия интервенции. **Интервенция (вмешательство)** означает:

- вхождение в существующую систему;
- для проведения структурированной и спланированной деятельности;
- направленной на человека, группу или целую организацию;
- с целью изменения статус-кво и перевода системы в другое состояние;
- для ее улучшения и развития [Cheung-Judge, 2021, p. 101].

В научной литературе встречаются различные подходы к *классификации* интервенций ОР. Е.В. Алябина в своей работе приводит классификацию В. Френча и С. Белла, опубликованную в 1998 г., и дает краткую характеристику основных групп интервенций [Алябина, 2010]. Данная классификация включает 14 основных видов вмешательств: 1) диагностические мероприятия; 2) деятельность по построению команд; 3) межгрупповую работу; 4) изучение обратной связи; 5) образовательные и тренинговые мероприятия; 6) техноструктурные или структурные интервенции; 7) процессное консультирование; 8) решетку организационного развития; 9) посредничество; 10) коучинг и консультирование; 11) планирование жизни и карьеры; 12) деятельность по планированию и постановке целей; 13) деятельность по стратегическому управлению; 14) деятельность по преобразованию организации.

В другой своей работе В. Френч, С. Белл и Р. Завацкий приводят типологию вмешательств в зависимости от размера и сложности клиентской группы [French, Bell, Zawacki, 2006, p.156]. Предложенная ими классификация интервенций выделяет следующие **целевые группы**:

- вмешательства для индивидуального развития сотрудников;
- для развития пар и троек сотрудников;
- для построения команд и улучшения группового взаимодействия;
- для развития межгрупповых отношений;
- ориентированные на организацию в целом.

Дж. Хейс считает самыми важными следующие два подхода к классификациям интервенций, относя их к наиболее полезным для использования на практике. Это подход М. Вайсборда, а также Т. Каммингса и К. Уорли [Hayes,

2014]. По его мнению, они наиболее полно описывают возможный спектр вмешательств.

М. Вайсборд предлагает рассматривать вмешательства с точки зрения того, **кто что делает**. Таким образом, выделяются следующие четыре группы интервенций:

- 1) эксперт, применяющий научные принципы для решения конкретных задач;
- 2) группы, работающие совместно над решением своих собственных проблем;
- 3) эксперты работают над решением общесистемных проблем;
- 4) каждый работает над улучшением возможностей всей системы для будущей производительности [Hayes, 2014, p. 313].

Примером интервенций, относящихся к первой группе, служит подход Ф. Тейлора, включающий тщательный анализ задач и экспериментирование, что, как известно, позволило найти наиболее эффективные способы выполнения работ и в десятки раз увеличить производительность заводских рабочих. Дж. Хейс отмечает, что сегодня многие организации продолжают *нанимать экспертов* для решения конкретных и системных задач, например для разработки новой платежной системы или проектирования новой системы управления информацией [Ibid., p. 314].

Ко второй группе, по мнению М. Вайсборда, относятся вмешательства, где участвуют *группы, работающие над своими собственными проблемами*. На разработку этого типа вмешательств повлияли исследования групповой динамики К. Левина, обобщив которые Д. Картрайт сформулировал восемь принципов [Cartwright, 1951]. Первые пять касаются группы как средства перемен и того, как группа может оказывать влияние на своих членов. Последние три фокусируются на потенциальных преимуществах превращения группы в цель перемен, даже если основной целью является изменение индивидуального поведения [Hayes, 2014, p. 315]. На этих принципах основаны многие групповые вмешательства. Именно на них опираются фасилитаторы и консультанты, работающие с группами. Например, фасилитаторы помогают членам организации улучшить понимание того, как они работают с другими для выполнения задач, осуществляя анализ процессов и консультации по процессам. Еще одним примером реализации данного подхода является формирование команды.

Под влиянием идей системного подхода в 60-е годы прошлого столетия стал развиваться новый класс вмешательств: эксперты сместили свой фокус с решения изолированных проблем к рассмотрению системных проблем. Организации начали нанимать операционных исследователей и системных аналитиков, чтобы использовать этот новый подход. К этому классу вмешательств ученые относят, например, социотехнический подход Э. Триста и К. Бэмфорта, а также другие, направленные на решение системных проблем,

таких как управление отношениями организации с окружающей средой и помощь в содействии лучшему согласованию элементов внутри организации [Ibid., p. 319].

Еще одним видом вмешательств, выделенных М. Вайсбордом, является подход, когда *каждый участвует в улучшении всей системы*. Активно данное направление развивается начиная с 2000-х годов. К нему можно отнести методы фасилитации больших групп, такие как «Поиск будущего», «Конференция поиск», «Саммит позитивных перемен» и др.

Альтернативный подход к классификации вмешательств, основанный на **типах проблем**, для решения которых они предназначены, предлагают Т. Каммингс и К. Уорли [Cummins, Worley, 2009]. Они выделяют следующие четыре типа интервенций, представленных на рисунке 1.1.

На рисунке двунаправленными стрелками обозначены системные зависимости. Конкретные вмешательства в рамках каждого из четырех видов могут различаться в зависимости от их предполагаемой цели: индивидуальная, групповая или целая организация.



**Рис. 1.1.** Типы вмешательств ОП

Источник: адаптировано из [Cummins, Worley, 2009, p. 155].

К интервенциям на уровне *человеческих процессов* Т. Каммингс и К. Уорли относят:

- Процессное консультирование.
- Вмешательство третьей стороны.
- Построение команды.
- Организацию конфронтации.
- Межгрупповые отношения.
- Вмешательства в больших группах.

Рассмотрим кратко некоторые из этих вмешательств (их подробное описание можно найти в соответствующих работах авторов). *Процессное консультирование*. Консультант по процессу помогает членам группы диагностировать особенности функционирования группы и разрабатывать соответствующие решения для проблем, связанных с процессами, таких как дисфункциональный конфликт, плохая коммуникация и неэффективные нормы. Цель состоит в том, чтобы помочь участникам приобрести навыки и понимание, необходимые для самостоятельного выявления и решения проблем [Cummings, Worley, 2009, p. 156]. *Организация конфронтации*. Этот метод изменений мобилизует членов организации на выявление проблем, постановку целей действий и начало работы над проблемами. Обычно он применяется, когда организации испытывают стресс и когда руководству необходимо организовать ресурсы для немедленного решения проблем. Вмешательство, как правило, включает в себя участие различных групп сотрудников для выявления и решения проблем [Ibid., p. 158]. *Межгрупповые отношения*. Эти мероприятия направлены на улучшение взаимодействия между различными группами или отделами в организациях. Групповое вмешательство предполагает вовлечение небольшой группы людей, чей опыт соответствует решаемым организационным проблемам. Эта группа рассматривает проблемы и разрабатывает средства для их решения. Модель межгруппового конфликта обычно предполагает, что специалист по ОР помогает двум группам понять причины их конфликта и выбрать подходящие решения. *Вмешательства в больших группах*. Эти мероприятия предполагают привлечение широкого круга заинтересованных сторон к участию в обсуждениях, для разъяснения важных ценностей, разработки новых способов работы, формулирования нового видения организации или решения насущных организационных проблем. Такие встречи являются мощными инструментами для повышения осведомленности об организационных проблемах и возможностях, а также для определения ценных направлений будущих действий [Cummings, Worley, 2015, p. 158].

*Техноструктурные* вмешательства, по мнению Т. Каммингса и К. Уорли, включают:

- Структурное проектирование.
- Сокращение штатов.
- Реинжиниринг.

- Параллельные структуры.
- Всеобщее управление качеством.
- Организации с высоким уровнем вовлеченности.
- Расширение рабочих мест.
- Самоуправляемые рабочие группы.

*Структурное проектирование.* Этот процесс изменений касается разделения труда в организации: решается, как лучше специализировать выполнение задач. Мероприятия, направленные на структурное проектирование, включают переход от более традиционных способов разделения общей работы организации (таких, как функциональные, автономные подразделения и матричные структуры) к более интегративным и гибким формам (например, структуры, основанные на процессах, клиентоориентированные и сетевые). Существуют диагностические рекомендации для определения того, какая структура подходит для конкретной организационной среды, технологий и условий [Cummings, Worley, 2009, p. 158]. *Сокращение штата.* Это вмешательство снижает затраты и бюрократию за счет уменьшения размера организации за счет увольнений персонала, реорганизации компании и аутсорсинга. Каждый из этих методов сокращения необходимо планировать с четким пониманием стратегии организации. *Реинжиниринг.* Это вмешательство радикально меняет основные рабочие процессы организации, обеспечивая более тесную связь и координацию между различными задачами. Такая интеграция рабочих процессов приводит к более быстрому и оперативному выполнению задач. Реинжиниринг часто осуществляется с помощью новых информационных технологий, которые позволяют сотрудникам более эффективно контролировать и координировать рабочие процессы. Реинжиниринг часто терпит неудачу, если он игнорирует основные принципы и процессы ОР [Cummings, Worley, 2015, p. 159].

*Параллельные структуры.* Это вмешательство вовлекает членов организации в решение нечетко определенных, сложных проблем. Параллельные структуры, такие как, например, кружки качества, действуют совместно с официальной организацией и предоставляют членам альтернативную среду для рассмотрения проблем и предложения решений. *Всеобщее управление качеством.* Это вмешательство вовлекает членов организации в постоянное улучшение качества в рамках обычных рабочих операций. Оно включает в себя обширное обучение общим знаниям и навыкам управления качеством, а также постоянное применение этих знаний для повышения качества работы. *Организации с высоким уровнем вовлеченности.* Это комплексное вмешательство затрагивает практически все функции организации, способствующие высокому уровню вовлеченности сотрудников. Оно затрагивает изменения в структуре, организации работы, информационных системах и системах контроля, а также методах работы с персоналом [Ibid.].

*Обогащение рабочих мест.* Основанное на принципах мотивации, это вмешательство направлено на создание рабочих мест, которые сотрудники,

скорее всего, будут воспринимать как значимые. Работа должна характеризоваться высоким уровнем автономии и наличием обратной связи от ее выполнения. Обогащение работы приводит к высокой удовлетворенности и качеству исполнения, особенно для тех людей, у которых есть потребности в росте и обучении. *Самоуправляемые команды*. Это вмешательство проектирует работу для команд, выполняющих тесно взаимосвязанные задачи, требующие принятия решений в режиме реального времени. Как правило, эти команды отвечают за полный продукт или услугу, и их участники могут самостоятельно принимать решения и контролировать выполнение своих задач без большого количества внешнего контроля [Cummings, Worley, 2015, p. 160].

К вмешательствам, связанным с *управлением персоналом*, по мнению Т. Каммингса и К. Уорли, относятся:

- Постановка целей.
- Аттестация.
- Системы вознаграждения.
- Коучинг и наставничество.
- Планирование карьеры и развитие.
- Менеджмент и лидерство.
- Управление разнообразием рабочей силы.
- Управление стрессом и благополучием сотрудников.

Например, рассматривая *менеджмент и лидерство*, Т. Каммингс и К. Уорли отмечают, что мероприятия по обучению и развитию, улучшающие навыки и знания членов организации, являются одной из старейших стратегий организационных изменений. Основное внимание в этих мероприятиях уделяется формированию компетенций, необходимых для руководства организацией в будущем, и включает в себя традиционные аудиторные лекции, а также моделирование, обучение действиям и тематические исследования. Другой пример — *стресс и хорошее самочувствие сотрудников*. Программы управления стрессом помогают работникам справляться с негативными последствиями стресса на работе. Они помогают руководителям уменьшить конкретные источники стресса, такие как ролевой конфликт и двусмысленность, и предоставляют методы уменьшения таких симптомов стресса, как гипертония и тревога [Cummings, Worley, 2009, p. 160].

Вмешательства, связанные со *стратегическими изменениями*, включают [Cummings, Worley, 2015, p. 161–162]:

- Организационный дизайн.
- Комплексные стратегические изменения.
- Изменение культуры.
- Разработку динамичной стратегии.
- Организации, проектирующие сами себя.
- Обучающиеся организации.
- Организации, созданные для изменений.

- Слияния и поглощения.
- Союзы.
- Сети.

Примером *стратегических* вмешательств является *организационный дизайн*. Это вмешательство касается архитектуры организации, или степени, в которой структура, организация работы, методы работы с персоналом, а также системы управления и информации согласованы и поддерживают друг друга. Это системный взгляд на организацию, который пытается направить поведение членов в последовательное и стратегическое русло [Cumplings, Worley, 2009, p. 160]. *Комплексные стратегические изменения*. Это комплексное вмешательство ОР описывает, как запланированные изменения могут внести ценный вклад в стратегическое управление. Авторы утверждают, что бизнес-стратегии и организационные системы должны меняться одновременно в ответ на внешние и внутренние потрясения. План стратегических изменений помогает участникам управлять переходом от текущей стратегии и дизайна организации к желаемой будущей стратегии и дизайну. *Изменение культуры*. Это вмешательство помогает организации развить культуру (поведение, ценности, убеждения и нормы), соответствующую ее стратегии и конкурентной среде. Оно направлено на развитие сильной организационной культуры, позволяющей членам организации двигаться в одном направлении [Cumplings, Worley, 2015, p. 161].

*Разработка динамичной стратегии*. Это вмешательство помогает организациям построить стратегическую систему, способную постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям. Оно включает в себя как содержание («что») формулирования стратегии, так и процесс («как» и «кто») реализации стратегии. *Самопроектирующиеся организации*. Эта программа помогает организациям обрести способность фундаментально себя изменить. Это процесс, в котором многочисленные заинтересованные стороны участвуют в определении стратегических направлений, а также в разработке и внедрении соответствующих структур и систем. Организации учатся разрабатывать и реализовывать свои собственные стратегические изменения. *Обучающиеся организации*. Это вмешательство предполагает повышение способности компании приобретать и развивать новые знания, в том числе то, как эти знания могут быть организованы и использованы для повышения эффективности работы фирмы. Эти изменения позволяют организациям выйти за рамки решения существующих проблем и научиться постоянно совершенствоваться. *Организации, готовые к изменениям*. Такой подход к непрерывным изменениям бросает вызов традиционному предположению, что стабильность является ключом к успеху организации. С другой стороны, компании, созданные для изменений, предполагают, что источником эффективности является способность постоянно меняться. В своей работе авторы описывают особенности, навыки и знания, а также процессы руководства и управления этими адаптируемыми организациями [Ibid., p. 162].

*Слияние и поглощение.* Это вмешательство описывает, как специалисты по ОР могут помочь двум или более организациям сформировать новую организацию. Решение ключевых стратегических, лидерских и культурных вопросов до юридической и финансовой сделок помогает сгладить последующую операционную интеграцию организаций. *Альянсы.* Такое совместное вмешательство помогает двум организациям достигать общих целей посредством совместного использования ресурсов, включая интеллектуальную собственность, людей, капитал, технологии, возможности или физические активы. Эффективное развитие альянса обычно следует за процессом формулирования стратегии, выбора партнеров, структурирования и запуска альянса, а также корректировки его работы. *Сети.* Это вмешательство помогает развивать отношения между тремя или более организациями для выполнения задач или решения проблем, которые слишком сложны для решения одной организацией. Это помогает организациям осознать необходимость партнерских отношений и разработать соответствующие структуры для их реализации. Вмешательство предусматривает также управление изменениями в уже существующих сетях [Cummings, Worley, 2015, p. 162].

Полезный с точки зрения практического применения подход к классификации интервенций ОР реализовала в своей диссертационной работе Е.В. Алябина [Алябина, 2016]. Исследуя российские высокотехнологичные компании, она предложила использовать вмешательства ОР в зависимости от *стадии жизненного цикла* организации и *типа проблем*, с которыми компания сталкивается в этот период. Подход представлен в таблице 1.3.

В заключение рассмотрим, каким образом выстраивается *процесс организационного вмешательства* в рамках *запланированного* (или диагностического) подхода к изменениям<sup>21</sup>. По мнению Р. Маршака и Д. Буша, этот базовый подход к запланированным изменениям в ОР включает в себя следующие практические шаги: вход, заключение контракта, сбор данных, обратная связь по данным, диагностика, планирование действий, вмешательства и их оценка. Основные этапы процесса предоставлены на рисунке 1.2.

В изображенном на рисунке процессе консультант по ОР выступает как партнер по изменениям, который рекомендует и облегчает процессы и действия клиентской системы для получения достоверных данных, осознанного выбора вмешательств и приверженности участников выбранному методу. Данный подход отличается от описанного Д. Буше и Р. Маршаком *диалогического направления* в ОР, когда задачей консультанта является создание пространства и/или необходимых условий, которые помогут всем участникам, взаимосвязанным с организацией, разделить их взгляды о социальной реальности и прийти к общему соглашению в реальном времени о необходимых изменениях и способах их достижения [Мартынова, 2011, с. 57]. То, как ор-

<sup>21</sup> Он противопоставляется диалогическому подходу в ОР.

**Таблица 1.3.** КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОР В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ТИПА РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ

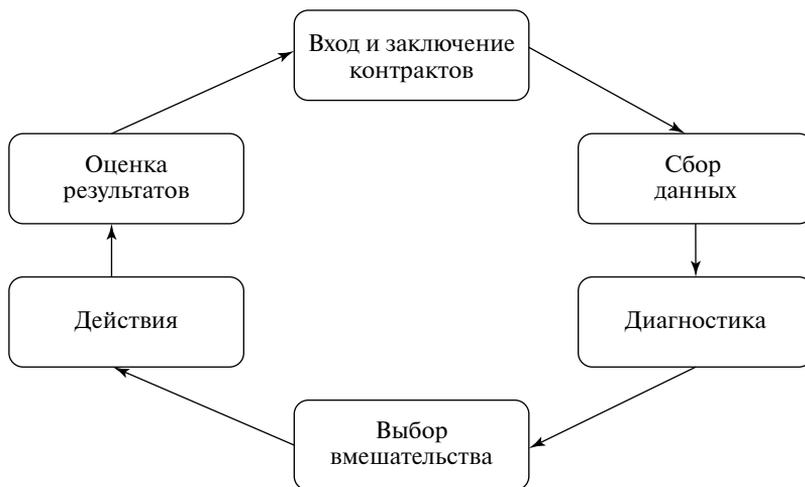
Объект ОР и критерий успеха	Проблемы, решаемые с помощью ОР	Методы ОР
<p><b>Стартапы.</b> Объект внимания — ключевые фигуры (лидер и соратники-основатели). Критерий успеха — выживание (достижение выручки 120 млн руб. и численности персонала 15 чел.)</p>	<p>1. <u>Недостаточные знания</u> об организации бизнеса и управления</p>	<p><u>Методы развития навыков и знаний индивидуумов:</u> образовательные и тренинговые мероприятия по организации бизнес-процессов, принятию решений, планированию и постановке целей, выстраиванию отношений</p>
	<p>2. <u>Слабая мотивация</u> основателей и новых сотрудников</p>	<p><u>Интервенции перспективы:</u> коучинг и каунселинг, разработка видения, поисковые конференции</p>
	<p>3. Излишняя/недостаточная автоитарность <u>лидера</u></p>	<p><u>Методы развития лидерских качеств:</u> культурный анализ, направленный на формирование ценностей; развитие навыков выстраивания межличностных отношений, содействие решению рабочих задач</p>
<p><b>Газели.</b> Объект внимания — команды. Критерий успеха — быстрый рост (темп роста доходов &gt; 20% в год в течение 4 лет подряд, начальный размер годового оборота &gt; 120 млн руб.)</p>	<p>1. <u>Необходимость делегирования</u> полномочий основателями (переход от единоличного управления к командной работе)</p>	<p><u>Методы построения команд:</u> интервенции, ориентированные на процессы (выработка норм, коммуникации, принятие решений), и интервенции, ориентированные на задачи (распределение и анализ задач); кружки качества; образовательные программы в группе</p>
	<p>2. <u>Проблемы контроля</u> (сложности с координацией планов, решений, ресурсов)</p>	<p><u>Методы улучшения внутригруппового взаимодействия:</u> построение карты ответственности; упражнения по взаимозависимости; ролевой анализ</p>
	<p>3. <u>Отсутствие согласованности и фокуса</u> («местническая» идеология, отсутствие ограничений выбора, противоречивость целей подразделений)</p>	<p><u>Межгрупповая работа:</u> командное «управление по целям»; межгрупповые мероприятия, ориентированные на процессы; межгрупповые мероприятия, ориентированные на задачи</p>
<p><b>Зрелые фирмы.</b> Объект внимания — организационная культура. Критерий успеха — конкурентоспособность (отнесение в группу лидеров</p>	<p>1. <u>Снижение инновационности</u> и ослабление предпринимательской активности</p>	<p><u>Создание параллельных обучающих структур:</u> создание рабочих групп, комитетов для запуска инновационных процессов и изменений; самоуправляемые команды; поисковые конференции; крупномасштабные системные изменения</p>

Окончание табл. 1.3

Объект ОР и критерий успеха	Проблемы, решаемые с помощью ОР	Методы ОР
по показателю КСП* — 1)	2. <u>Потеря гибкости</u> и негативное отношение к изменениям	<u>Анализ поля сил</u> : выявление движущих и сдерживающих сил, ведущих к изменениям; конфронтационные встречи; разрешение конфликтов с использованием третьей стороны
	3. <u>Некомфортная атмосфера</u> : отсутствие доверия, психологическая истощенность, политические интриги	<u>Культурные интервенции</u> : развитие общих ценностей, создание благоприятного климата, поощрение участия и вовлеченности; создание механизмов обратной связи; программы качества трудовой жизни

\* КСП — комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его преимущество перед другими товарами. Если КСП >1, товар конкурентоспособен.

Источник: [Алябина, 2016, с. 15–16].



**Рис. 1.2.** ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА  
(ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЯМ)

Источник: адаптировано из [Marshak, Bushe, 2018, p. 10].

организован процесс вмешательства в рамках диалогического направления ОР, описывается в разделе 3.1.

В следующей главе мы рассмотрим роль обучения в рамках организационного развития.

**Bolotova, Alla K., Martynova, Aleksandra V.**

Business Training and Facilitation in Organization Development: the manual / A. K. Bolotova, A. V. Martynova; HSE University. — Moscow: HSE Publishing House, 2025. — 376 pp. — (HSE Textbooks). — 600 copies. — ISBN 978-5-7598-4109-8 (hardcover). — ISBN 978-5-7598-4289-7 (e-book).

The manual provides a comprehensive overview of key theories and practices in organization development focusing on two essential tools for enhancing organizational effectiveness — business training and facilitation technologies. Also it discusses in which cases business training is a tool for organization development. The book offers a detailed methodology for developing and conducting corporate training, covering such aspects as diagnosing an organization's training needs, creating a program concept, design of learning methods and the necessary trainer's skills. Additionally, the manual outlines fundamental principles for designing and facilitating sessions within the framework of dialogic organization development. It highlights key competencies required for organizational interventions, including strategic process design, event planning and dialogue facilitation. A dedicated chapter illustrates the practical application of these concepts through a specific training program.

The theoretical approaches presented in this book have been successfully applied in various business organizations. Therefore, this manual serves as a valuable resource for students of psychology, sociology, management, and related humanities disciplines.

*Учебное издание*

*Серия «Учебники Высшей школы экономики»*

Болотова Алла Константиновна  
Мартынова Александра Вячеславовна

## **Бизнес-тренинг и фасилитация в организационном развитии**

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *В.Е. Красавцева*

Компьютерная верстка: *О.А. Быстрова*

Корректор *О.И. Ростковская*

Дизайн обложек серии: *Д.Ю. Наумкин*

Художник *В.П. Коршунов*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

По вопросам закупки книг обращайтесь в отдел реализации

Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15295, 15296, 15297

[bookmarket@hse.ru](mailto:bookmarket@hse.ru)

Подписано в печать 27.06.2025. Формат 70×100/16  
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 30,6. Уч.-изд. л. 20,5  
Тираж 600 экз. Изд. № 2860

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано в ООО «Фотоэксперт»  
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42