



# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	13
----------------	----

## Пролог

<b>ПРОБЛЕМ НЕ СЧЕСТЬ, И НИЧЕГО НЕ МЕНЯЕТСЯ .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

эпизод  
1

<b>Застой на работе .....</b>	<b>18</b>
-------------------------------	-----------

1.1. Человеческая сторона работы и компании .....	36
---	----

*«Жесткие» и «мягкие» стороны организации /  
Почему важно управлять человеческой стороной*

1.2. Технические и адаптивные проблемы .....	41
--	----

*У проблем две стороны / Частые ошибки лидеров*

1.3. Адаптивные проблемы и организационное развитие .....	45
---	----

*Адаптивные проблемы человеческой стороны*

## Часть I

### ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ? ..... 47

ЭПИЗОД  
2

#### Встреча с консультантом по организационному развитию ..... 48

##### 2.1. Что называют организационным развитием? ..... 67

*Организационное развитие — широкий термин /  
Определение организационного развития*

##### 2.2. Этапы организационного развития ..... 71

*Что делать с адаптивными проблемами*

##### 2.3. Что такое обсуждение? ..... 81

*Обсуждение — осмысленная двусторонняя коммуникация /  
Четыре уровня двусторонней коммуникации /  
Уровни обсуждения и три этапа организационного развития*

## Часть II

### ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА — АГЕНТ ПЕРЕМЕН ..... 93

ЭПИЗОД  
3

- Как собрать инициативную группу ..... 94**
- 3.1. Как важно разглядеть незаметное ..... 111  
*Чужие чувства трудно понять /  
Как увидеть человеческую сторону?*
- 3.2. Инициативная группа — агенты перемен ..... 114  
*Продвижение и подавление перемен /  
Постоянное продвижение перемен инициативной  
группой*
- 3.3. Продвижение организационного развития ..... 118  
*Какие роли нужны помимо инициативной группы /  
Лидер изменений / Консультант по организационному  
развитию / Спонсор*
- 3.4. Процесс — как консультант содействует  
организационному развитию? ..... 123  
*Три стиля содействия / Экспертный стиль: обучение  
стратегиям решений и предоставление информации /  
Врачебный стиль: постановка диагноза и рекомендации  
по лечению / Процессуальный стиль: содействие  
при непосредственном участии / Пример процессуального  
стиля / Установление взаимоотношений в процессе*

## Часть III

### ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ..... 129

ЭПИЗОД  
4

#### Обучайте друг друга ..... 130

##### 4.1. От индивидуальной работы к сотрудничеству ..... 153

*Почему работа выполняется индивидуально /*

*Минусы индивидуальной работы /*

*От индивидуальной работы к коллективной*

##### 4.2. Расширение организационного развития ..... 160

*Структурированное и неструктурированное*

*организационное развитие / Усиление полномочий*

*инициативной группы для самостоятельной*

*трансформации*

##### 4.3. Сопротивление переменам ..... 164

*Сопротивление переменам — это нормально /*

*Что делать с неприятием / К успеху маленькими шагами*

## Часть IV

### ИЗМЕНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ ..... 171

ЭПИЗОД  
5

#### Индивидуализм в работе и достижениях изжил себя ..... 172

##### 5.1. Различия в мировоззрении ..... 188

*В бизнесе доминирует установка на успех /  
Установка на организационное развитие  
вместо установки на успех*

##### 5.2. Участие конфликтующих сторон в обсуждении ..... 193

*Закономерности конфликтных отношений / Участие  
конфликтующих сторон в обсуждении и налаживание  
сотрудничества / Позитивное исследование в обсуждении*

## Часть V

<b>УГЛУБЛЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ</b> .....	199
<b>Эпизод 6</b> } <b>От конфронтации к сотрудничеству</b> .....	200
6.1. Сотрудничество в коллективе .....	217
<i>Зарождение конфликтов и сотрудничества         в коллективе / Установка, способствующая сотрудничеству         в коллективе</i>	
6.2. Рост и развитие места работы или компании .....	223
<i>Что такое самоорганизация? / Углубление         организационного развития и рост и развитие         места работы или компании / Регулярные         обсуждения и целеустремленность</i>	
Эпилог. В чем заключаются перемены в организации? .....	232
Заключение .....	239
Библиография .....	241
Об авторе .....	243

# ВВЕДЕНИЕ

Вероятно, вы взяли в руки эту книгу потому, что у вас на работе не все гладко и вы хотите что-то изменить в рамках своей текущей должности или в компании в целом, но непонятно, с чего начать. Я расскажу, что вы можете сделать.

Организационное развитие — не один практический метод, а общее название ряда приемов и концепций. Так же как игрой в мяч можно назвать бейсбол, футбол, настольный теннис и многие другие игры.

Понятие «организационное развитие» появилось в 1930-е годы. В Японии оно стало известным только в 2015 году, а вот в США распространилось уже в 1960-е. Раньше стратегии улучшения называли организационной симуляцией (этот термин встречается до сих пор и сохраняет свое значение).

Термин «организационное развитие» возник и впервые был использован в США в 1958 году, а затем распространился по Америке и Европе в значении комплекса теорий и методик. Сегодня почти в каждой компании есть отдел организационного развития, занимающийся вопросами усовершенствования рабочих процессов.



Компании все чаще прибегают к этим методам. Почему? Видимо, потому, что сотрудникам стало сложнее взаимодействовать и полагаться друг на друга. Тому есть много причин. Вот три самые распространенные.

### **1. Увеличение объема индивидуальной работы**

Руководитель часто делит общий объем работы на отдельные задачи и распределяет их так, что один сотрудник не знает, чем занят другой.

На фоне растущей нагрузки сотрудникам порой приходится самим ставить себе задачи и эффективно их решать. При отсутствии внешней поддержки уровень стресса в коллективе растет, что может приводить к психологическим проблемам.

### **2. Рост разнообразия в коллективе**

Когда люди разных возрастов, национальностей, конфессий работают вместе, различия в языке, образе мышления и ценностях затрудняют взаимопонимание и сотрудничество. В разношерстном коллективе создается благоприятная почва для новаторских идей, но не раньше, чем члены команды научатся понимать друг друга.

### **3. Снижение качества общения из-за оптимизации**

Чтобы разные люди слаженно работали и плодотворно сотрудничали, нужно выполнить три условия.

Во-первых, командная работа. Во-вторых, сотрудники должны делиться своими методами друг с другом и вместе решать, что использовать дальше. В-третьих, каждому надо понимать, как он влияет на других, а они — на него. Но сейчас времени на общение почти нет (коммуникация в основном происходит по электронной почте и почти исключительно по рабочим вопросам). Отсюда недопонимание методов, намерений и мыслей, что приводит к конфликтам и осложняет сотрудничество.

К тому же люди все чаще работают удаленно, что также не способствует сотрудничеству.

Много факторов сегодня препятствуют взаимопониманию, сотрудничеству и коллективной деятельности. **Сейчас требования к сотрудникам как никогда высоки, а управлять командой как никогда сложно.**

Поэтому всех интересует организационное развитие как способ преодолеть сложности сотрудничества в коллективной деятельности и создать благоприятную атмосферу на рабочем месте.

Как я уже упоминал, организационное развитие — общее название ряда теорий и методов. Мы не будем их все разбирать, рассмотрим только базовые принципы. **Вы узнаете, какие подходы и позиции важны и как в целом относиться к обсуждениям и переменам.**

Вы увидите, как будут меняться Сакигакэ-сан и другие герои по ходу сюжета. Я покажу, какие бывают обстоятельства, как вести обсуждение и как люди начинают иначе относиться друг к другу. Надеюсь, вы почерпнете отсюда идеи для собственного организационного развития.

*Кадзухико Накамура*