

Тема 6

Организационная интервенция

Интервенция (Interventions) — Структурированные воздействия, направленные на оказание помощи индивидам или группам в повышении эффективности их деятельности.

по критерию объект выделяют интервенции:

1. Диагностические мероприятия. Это действия по поиску фактов, направленные на установление состояния системы, статуса проблемы, определения «хода дела». Возможные методы ранжируются от проектирования инновационных изобретений (например, сделайте коллаж, который отображал бы для вас ваше место в этой организации) до более традиционных методов сбора информации: интервью, вопросники, использование экспертных оценок, проведение собраний, семинаров и т. д.

2. Деятельность по построению команд. Действия, направленные на увеличение эффективности функционирования систем команд. Эти мероприятия могут быть связаны с решением следующих задач:

- способы выполнения работы; определение навыков, необходимых для выполнения заданий;
- распределение ресурсов; природа и качество взаимосвязей между членами команды или между членами команды и лидером. Здесь также возможен широкий набор мероприятий. В дополнение можно сказать, что данное рассуждение относится к различным типам команд, которые могут существовать в организации, таким как формальные рабочие команды, временные команды, ориентированные на выполнение задач, вновь создаваемые команды и кросс-функциональные команды.

3. Межгрупповая работа. Действия направлены на повышение эффективности взаимозависимых групп. Фокус этих действий сосредоточен на совместной деятельности и на результате, получаемом рассматриваемыми группами как единой системой, а не как двумя подсистемами

по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

4. Изучение обратной связи. Связано и сходно с диагностическими действиями и является значительной частью большинства из них. Но изучение обратной связи достаточно важно и само по себе даже в том случае, если оно используется отдельно. В основе этого метода лежит изучение информации, полученной в процессе активной работы субъектов подачи обратной связи.

5. Образовательные и тренинговые мероприятия. Мероприятия, направленные на улучшение навыков, способностей и знаний членов организации. Эти действия могут быть направлены на улучшение как технических навыков для эффективного выполнения рабочих задач, так и на улучшение межличностной или социальной компетентности сотрудников.

6. Техноструктурные или структурные интервенции. Это мероприятия, направленные на улучшение эффективности технических или структурных единиц. Они могут быть найдены:

а) в процессе экспериментирования с новыми организационными структурами и оценки их эффективности;

б) в процессе использования новых способов и имеющихся технических ресурсов для решения проблем.

Эти мероприятия нацелены на улучшение эффективности организации через изменение таких элементов внутренней среды организации, как изменение задач, структуры и технологии

по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

7. Процесс консультирования. Это мероприятия, являющиеся частью работы консультанта, заключающиеся в том, чтобы помочь клиенту воспринять, понять сложившуюся в организации ситуацию и действовать в ней адекватно. Главным образом эта работа связана с такими процессами, как коммуникации, ролевая структура группы, решение проблем, принятие решений, групповые нормы и динамика группы, влияние и власть, руководство и лидерство, межгрупповая кооперация, соревнование и конкуренция.

8. Решетка организационного развития (GridOD). Мероприятия, разработанные и представленные Р. Блейком и Д. Моутон, которые предложили шестифазную модель изменения организации. Эта модель начинает работу с обучения индивидуумов менеджерским навыкам и развития их лидерских способностей, затем проводятся мероприятия по улучшению и развитию команд, после этого переходят к межгрупповым взаимоотношениям. Более поздние фазы включают корпоративное планирование, развитие тактик выполнения планов, и завершается работа фазой оценки изменений в организационной культуре и определением будущих направлений работы.

9. Посредничество. Это действия, предпринимаемые профессиональным консультантом (консультант выступает в качестве посредника), и направлены они на то, чтобы помочь двум членам организации справиться с их межличностным конфликтом. Эти действия базируются на знании конфронтационных тактик, на понимании процессов возникновения конфликтов и на знании методов разрешения конфликтов

по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

10. Репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций. Это мероприятия, которые проводит консультант или обученные члены организации, работая с людьми. Данные мероприятия направлены на то, чтобы: а) помочь им определить цели обучения; б) показать, как другие видят их поведение; в) научить новым способам поведения, которые лучше позволят им достичь поставленных целей. Одной из характерных особенностей этого мероприятия является невербальная обратная связь, которую люди получают друг от друга. Характерной чертой является также совместное исследование альтернативных способов поведения.

11. Планирование жизни и карьеры. Мероприятия, проведение которых позволяет сфокусироваться на целях собственной жизни и карьеры, определить, что надо сделать для достижения этих целей. В процессе данной работы анализируются события личной и профессиональной жизни, обсуждаются цели, рассматриваются способности, требующие дополнительного тренинга, а также сильные и слабые стороны человека.

12. Мероприятия по планированию и разработке структуры целей. К ним относятся действия, которые включают теорию и практику планирования и постановку целей, при этом используются модели принятия решений, модели сравнения идеальной и реальной организации и т. п. Целью этих действий является улучшение работы организации на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

13. Управление стратегией. Действия, которые помогают ключевым фигурам в организации систематически анализировать основную миссию и цели их организации, требования внешней среды, угрозы и возможности и учитывать эти моменты в долгосрочном планировании. Эти действия позволяют направить внимание на два важных момента: на воздействие внешней среды и будущее организации.

14. Мероприятия по организационной трансформации. Действия, вызывающие широкомасштабную систему изменений; они являются причиной фундаментальных изменений в природе организации. В организации изменяется почти все – философия управления, система вознаграждений, методы работы, структура организации, миссия, ценности и культура. Базой для таких мероприятий является теория социотехнических систем и открытые системы планирования.

Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

Цель	Типы интервенций
Интервенции, направленные на повышение эффективности индивидуумов	Планирование карьеры Репетиторство и разработка рекомендаций Т-группы (тренинг чувствительности) Образовательные и тренинговые программы по повышению знаний в области технического решения задач, развитию навыков взаимоотношений, постановке целей, принятию решений, решению проблем Поведенческое моделирование
Интервенции, направленные на повышение эффективности диад/ триад	Процесс консультирования Посредничество Техника ролевых переговоров

Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

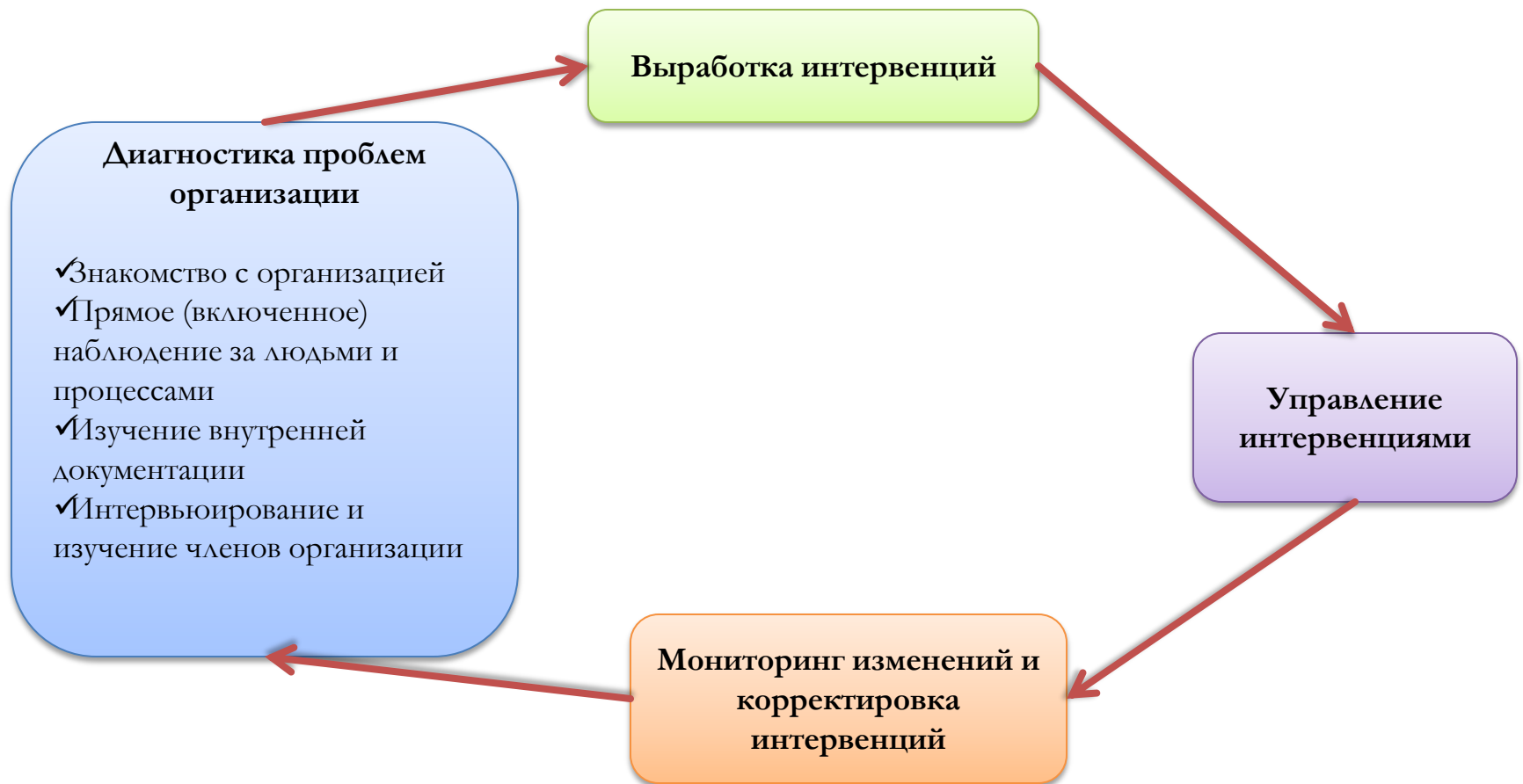
<p>Интервенции, направленные на повышение эффективности команд и групп</p>	<p>Формирование команды, ориентированной на задачу и процесс Упражнения на взаимозависимость Упражнения на ответственность Процесс консультирования Ролевые переговоры Техника ролевого анализа Обучение принятию решений, решению проблем, планированию, постановке целей в группе Целеориентированные команды Упражнения на уважение и тревогу Социотехнические системы Формирование видения Кружки качества Анализ поля сил Самонаправляемые команды</p>
<p>Интервенции, направленные на повышение эффективности межгрупповых отношений</p>	<p>Межгрупповые мероприятия, ориентированные на процесс и решение задач Организационное «отзеркаливание» Партнерство Процесс консультирования Посредничество на групповом уровне Обратная связь</p>

Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

**Интервенции,
направленные на
повышение
эффективности
организации
в целом**

Социотехнические системы
Параллельные обучающие структуры
Управление по целям
Анализ культуры
Встречи противников
Видение будущего
Стратегическое планирование и управление стратегией
Упражнения на взаимозависимость
Обратная связь
Конференции исследования будущего
Программы повышения качества
Системы широкомасштабных изменений

Организационное развитие как ЦИКЛ ДИАГНОСТИКИ И ИНТЕРВЕНЦИЙ



ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ



Интервенции первого, самого поверхностного структурно-функционального уровня фокусируются на восприятии, отношении членов организации к ролям и функциям, которые они выполняют в группе. При этом члены группы уделяют лишь незначительное внимание персональным характеристикам людей, выполняющих эти функции и роли

Интервенции второго программно-целевого уровня воздействуют на восприятие, отношение, нормы и ценности членов организации, но таким образом, что их прежде всего интересуют цели, а не процесс, с помощью которого индивидуумы и группы достигают

На третьем инструментальном уровне интервенции фокусируются на восприятии, отношении членов организации к изменению рабочего поведения и рабочих взаимоотношений. На этом уровне члены группы рассматривают, что помогает и что препятствует группе работать эффективно

Интервенции четвертого интерперсонального, межличностного уровня делают акцент на восприятии, отношении членов группы друг к другу.

Интервенции пятого, самого глубокого интраперсонального, внутриличностного уровня фокусируются на восприятии, отношении каждого члена организации к себе, своему функционированию в организации.

Стратегическое программирование (работает для стабильной среды)



Стратегическое управление для адаптируемых организаций



Ресурсная модель получения сверхприбылей

