



## Исследование действием в науке и практике: промышленный период

ЖУКОВ Юрий Михайлович

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

В статье излагается содержание так называемого «промышленного» периода реализации метода исследования действием (action research), в ходе реализации которого исследователь решает жизненно важную задачу (способствует продвижению в решении животрепещущей проблемы) и, вместе с тем, делает свой вклад в науку. Различаются «внешний» и «внутренний» фокусы описания ключевых признаков исследования действием. Промышленный период берет свое начало в «полевых экспериментах» Харвудского цикла (Harwood studies), осуществленных в США группой К. Левина в 1940-х гг. под девизом перевода исследовательских проектов «из лаборатории в реальную жизнь». Вся серия исследований состояла из пяти взаимосвязанных проектов, посвященных анализу процессов и эффектов групповых решений, формированию систем самоуправления, тренингу линейных руководителей. Продолжением промышленного периода стали исследовательские проекты, осуществленные Тавистокским институтом человеческих отношений (Великобритания). Один из этих проектов (Гласиерский) был посвящен анализу групповых отношений на всех иерархических уровнях отдельного предприятия — частной инженерной компании. Целью второго (Хаймурского) проекта было исследование процессов распространения инновационной технологии добычи угля, использование которой в широких масштабах позволило бы существенно поднять производительность труда в угольной промышленности без существенных дополнительных инвестиций. Еще одним заметным исследовательским проектом этого периода стал Ахмедабадский (Индия), в ходе которого был успешно проведен переход от конвейерного производства к самоуправляемым рабочим бригадам. В итоге центром развития метода исследования действием на довольно продолжительное время стал Тавистокский институт в Лондоне. В ходе выполнения проектов на объектах угольной, металлообрабатывающей и текстильной промышленности создавался и обкатывался концептуальный и методический инструментарий метода исследования действием. Конец XX в. ознаменовался расширением географии и сфер приложения метода. Количество выполняемых с опорой на метод исследования действием проектов росло как в Великобритании, так и континентальной Европе, а также в США, Канаде и Австралии. Особенно заметный рост исследований в различных отраслях промышленности наблюдался в тех странах, где развернулось мощное движение за повышение качества рабочей жизни, то есть в Германии, Австрии и странах Бенилюкса. Но всё же уже в начале XXI в. начало наблюдаться снижение удельного веса «классических» промышленных проектов по сравнению с проектами исследования действием в таких областях, как образование и медицина.

**Ключевые слова:** исследование действием; Курт Левин; Харвудский цикл; Тавистокский институт человеческих отношений.

## Введение

Наиболее незамысловатый способ указать на сущность такого метода, как исследование действием (ИД), это — назвать его синтезом двух практик: исследовательской и консультативной. Можно ту же мысль выразить несколько по-иному, опираясь на сделанное Фрэнсисом Бэконом разделение опытов на плодоносные и светоносные, и под исследованием действием понимать попытку провести такой опыт, который был бы одновременно и плодоносным, и светоносным. То есть, об исследовании действием можно говорить тогда, когда исследователь в своей работе решает жизненно важную задачу (способствует продвижению в решении животрепещущей проблемы) и, вместе с тем, делает свой вклад в науку. К сказанному можно добавить еще несколько важных штрихов.

Первое. Ключевым компонентом ИД является не отстраненное «объективное», то есть пассивное наблюдение, а активное воздействие на ход событий.

Второе. В идеале, все участники исследования (экспериментаторы и испытуемые, интервьюеры и респонденты, а также все прочие причастные лица) занимаются сбором релевантной информации, планированием эксперимента, его осуществлением и интерпретацией полученных результатов.

Третье. Некоторые адепты ИД настаивают еще и на том, что оно обязательно должно носить освободительный характер.

Этот набор признаков видится, прежде и скорее всего, теми, кто пытается посмотреть на ИД «снаружи», в расширенных контекстах, включая исторический, а также при сравнении данного вида исследовательской практики с другими ее видами. Поэтому назовем вырисовывающуюся при этом картину «аутсайдерской». Тогда «инсайдерская» позиция обнаружится в том случае, когда ИД видится словно «изнутри» как обладающее в общем теми же, но по другому структурированными свойствами и более конкретно и детализировано, а именно:

- исследование действием представляет собой систему акций-событий (специально организованных мероприятий) как направленных на диагностику проблем (группы, организации, сообщества), так и тех, которые способствуют их решению (продвижению в их решении);

- порядок и содержание этих акций-событий согласовываются на стадии планирования, оцениваются и корректируются по ходу их выполнения на основе специально организованного взаимодействия всех (в идеале) или основных (по меньшей мере) заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

- результатами ИД являются как продвижение в решении реальных проблем отдельного лица, группы, организации или сообщества, так и получение знания в форме, допускающей его использование как непосредственными участниками проекта, так и их трансляцию и использование за пределами круга заинтересованных лиц.

Среди предвестников метода исследования действием чаще всего называют Джона Дьюи и, несколько реже, Льва Выготского, а отцами-основателями считаются Джон Кольер, Якоб Морено и — непременно — Курт Левин.

В истории ИД отчетливо выделяются три периода, или волны.

*Первая волна* (промышленная) образована работами школы К. Левина в США и сотрудниками Тавистокского института человеческих отношений в Великобритании. Название «промышленная» употребляется в связи с тем, что большинство исследований раннего периода ИД проводилось на промышленных предприятиях (фабриках и заводах, шахтах и

рыболовных судах), хотя некоторые самые первые эксперименты осуществлялись в других ситуациях.

*Вторая волна* (образовательная) зародилась в Южной Америке и ее лидером чаще всего называют Пауло Ферейру, который стал широко известным своими работами по ликвидации безграмотности у коренного (и не только коренного) населения северных штатов Бразилии. Эта волна характеризуется не только разработками оригинальных методик обучения, но и тем, что в этом направлении ИД зародились и окрепли различные освободительные тенденции (антиколониализм, антирасизм, антисексизм и всякие другие «анти-»).

*Третья волна* ИД (критическая) — европейская по месту происхождения — связывается с именами выдающихся социальных мыслителей двадцатого века, такими как представитель немецкой критической философской школы Юрген Хабермас и французский социолог Ален Турен. Первый — в связи с разработанной им теорией стратегических и коммуникативных действий, а второй — как автор концепции социологической интервенции (вмешательства).

Трехволновую картину не стоит трактовать таким образом, что вначале прошла первая волна, потом она спала и пошла вторая, вторая погасла, но возникла третья. Эти волны лучше представлять как наслаивающиеся друг на друга и частично перемешивающиеся. В настоящее время легко обнаружить вполне современные исследования действием, проводимые в промышленных и образовательных учреждениях, осмысленные с применением самых высоких философских категорий.

В рамках данной статьи будут рассматриваться ход и результаты преимущественно первой волны, во-первых, потому что нельзя объять необъятное, а, во-вторых, этого материала достаточно, чтобы на его основе можно было бы разбираться с наиболее животрепещущими проблемами, с которыми сталкиваются профессионалы при использовании данного метода. Выдержать очерченные рамки везде и во всем не получится хотя бы потому, что к настоящему времени границы между волнами оказываются размытыми, а степень взаимодействия и взаимовлияния различных частей ИД-движения настолько возросла, что не всегда можно понять, откуда что взялось.

## Харвудский цикл

### Из лаборатории в реальную жизнь

В 1940-е гг. швейная фабрика в Харвуде являлась одним из предприятий крупной американской компании, президентом которой был Альфред Мэрроу, познакомившийся с Куртом Левиным в ходе работы над своей докторской диссертацией, и ставший другом и биографом последнего. Фабрика шила пижамы, а ее персонал, числом более чем полтысячи человек, составляли преимущественно девушки из сельских районов Айовы. Основными действующими лицами в Харвудских исследовательских проектах были, помимо К. Левина и А. Мэрроу, левиновские аспиранты Алекс Бейвелас и Джон Френч а также Лестер Коч. В Харвудский исследовательский цикл вошли такие проекты, как «групповое принятие решений» и «самоуправление», проведенные А. Бейвеласом, «тренинг лидерства» и «изменение стереотипов», проведенные Дж. Френчем, а также «преодоление сопротивления изменениям», осуществленное тем же Дж. Френчем совместно с Л. Кочем.

Особенностью серии Харвудских исследований было то, что они проводились под девизом перевода исследовательских проектов «из лаборатории в реальную жизнь». В первую очередь это касалось любимого детища Курта Левина — сравнительного исследования авто-

кратических и демократических моделей управления. Серия лабораторных экспериментов с группами детей в Айове, проведенная Левиным совместно с Рональдом Липпитом и Ральфом Уайтом (Lewin, Lippitt, White, 1939), должна была быть дополнена полевыми исследованиями со взрослыми людьми в производственных организациях. Помимо этого, испытание на транситуационную воспроизводимость должны были пройти и результаты исследований пищевого поведения, проведенного К. Левиным совместно с Маргарет Мид, и методические находки, сделанные во время проведения Коннектикутского воркшопа. Вся серия исследований состояла из пяти взаимосвязных проектов, посвященных анализу процессов и эффектов групповых решений, формированию систем самоуправления, тренингу линейных руководителей (Burnes, 2007).

### ***Групповое принятие решений***

Исследование эффектов принятия групповых решений были предприняты Алексом Бейвеласом в 1940-1941 годах. Начал он с того, что спустя пару десятков лет получило в Японии название «кружки качества», а именно, он предложил группе наиболее квалифицированных работников обсудить способы повышения продуктивности работы. Работники встречались несколько раз в неделю и в течение 30 минут обсуждали способы осуществления работы. Вскоре выяснилось, что разные работники используют разные способы, достигая вполне сопоставимые результаты. Это открыло возможности для более детального обсуждения оптимальных путей достижения продуктивности. Эти обсуждения проходили в атмосфере всеобщей заинтересованности и привели к выработке рекомендаций, которые были адресованы в том числе и менеджменту компании. А. Бейвелас предложил не довольствоваться рекомендациями по поводу способов выполнения производственных действий, а дополнить их установлением нормативов выработки. Группа вначале проголосовала за увеличение за период в пять дней нормы выработки с 75 единиц продукции в час до 87, а уже после достижения этого рубежа назвала число 90. В течение пяти месяцев проводилось сравнение результатов данной группы с другими — ни в одной из них не наблюдалось аналогичных изменений.

А. Бейвелас провел также исследование сравнительной эффективности групповой дискуссии без принятия общегруппового решения с процедурами, включающими в себя этот момент. Оказалось, что сама по себе групповая дискуссия ведет к заметным изменениям, но эти изменения оказываются, как правило, неустойчивыми и со временем все возвращается на круги свои. Но, если группа принимала совместно выработанное решение, то произошедшие вследствие этого изменения, как правило, оказывались необратимыми.

### ***Самоуправление***

В эксперименте, проведенном тем же А. Бейвеласом, тем работницам, которые регулярно выполняли заданную норму выработки, было дано право самим регулировать темп работы в течение дня. Этим работниц переводили на сдельную систему оплаты труда, и их заработок был тем больше, чем больше единиц продукции они успевали сделать за рабочий день. В экспериментальной группе выработка возросла с 67 единиц до 82 и стабилизировалась на этом уровне. В контрольной группе, в качестве которой выступила совокупность других работниц, не наблюдалось никаких изменений в продуктивности.

### ***Тренинг лидеров***

В Харварде супервизоры назначались на основании технической квалификации, а не на степени владения межличностными умениями. По предложению К. Левина Дж. Френч в

декабре 1944 — январе 1945 годов провел экспериментальную тренинговую программу со всеми линейными менеджерами предприятия. В самом начале тренинга Дж. Френч обратился к менеджерам со словами: «Здесь не будет никаких лекций, никаких школьных занятий, здесь клиника, где мы будем вникать в проблемы и находить их решения путем совместного обсуждения. Затем он предложил им ответить на три вопроса: «С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь? Здесь я имею в виду не проблемы технического характера, а те, что связаны с управлением персоналом»: «Какая из этих проблем наиболее трудная?»; «Какая вызывает у вас наибольшее отвращение?».

На основании полученной информации были разработаны упражнения для проведения ролевых игр. Кроме того, в промежутках между тренинговыми сессиями менеджеры пробовали новые варианты обращения с подчиненными, а на занятиях обсуждали результаты этих нововведений с коллегами. Спустя шесть месяцев участники тренинга отметили то, что им стало легче взаимодействовать со своими руководителями, своими подчиненными и своими коллегами по работе.

### ***Изменение половозрастных стереотипов***

В предвоенные годы в Харварде, как и в большинстве американских компаний, существовала практика найма работниц не свыше 30 лет от роду. Однако во время войны образовался дефицит кадров, что вынудило многие компании изменить свою политику в этом вопросе. В связи с этим Дж. Френч предложил провести сравнительную оценку результатов работы тех женщин, кому за тридцать, с их более молодыми коллегами по следующим четырем критериям: продуктивность, скорость обучения новым профессиям, прогулы и пропуски по причине заболеваний и частота увольнений. Когда необходимые данные были собраны, стало ясно, что по всем показателям старшее поколение превосходит молодежь. В связи с этим руководство фабрики вознамерилось сразу же приступить к найму более старшей возрастной группы. Однако это намерение было встречено в штыки женщинами, занимающими должности линейных руководителей нижнего звена (супервизоры). Несмотря на более чем впечатляющие результаты проведенного на их же глазах обследования, супервизоры продолжали пребывать в уверенности, что более старшие по возрасту женщины с большим трудом овладевают навыками новой работы, а кроме того, они будут склонны к прогулам в большей степени, чем молодые.

Попытки переубедить их в ходе индивидуальных бесед ни к чему не привели – эти женщины стояли на своем, а противоречащие их убеждениям данные обследования они списывали на то, что контингент обследованных женщин просто представляет собой исключения из общего правила. Через некоторое время стало ясно, что эти мнения не являются плодом воображения отдельных супервизоров, а есть проявления групповых стереотипных представлений. А поэтому с ними нужно работать как с группой. В связи с этим Френч провел целую серию встреч с линейными руководителями, точнее, с руководительницами, в которых обсуждались результаты проведенных исследований и релевантность этих результатов ситуации сложившейся на фабрике. Не сразу, но мало-помалу удалось убедить супервизоров не только одобрить изменения в кадровой политике, но и приложить усилия по привлечению тех, кому за тридцать, к работе на фабрике.

### ***Преодоление сопротивления изменениям***

Последней в цикле исследований, проведенных учениками К. Левина в Харварде, была работа по преодолению сопротивлению изменениям, начатая еще А. Бейвеласом и продолженная Л. Кочем и Дж. Френчем. Она длилась несколько лет и вызвала наибольший интерес

в психологической сообществе и, как это нередко бывает, вызвала волны ожесточенной критики. Л. Коч и Дж. Френч в совместной публикации, датированной 1948 годом, отмечают, что большинство проблем Харвуда связана с ситуациями проведения изменений (Coch, French, 1948). В их статье содержится описание попыток уменьшить издержки перехода с пошива одних видов текстильных изделий на другие. Производительность труда в эти периоды падает весьма существенно, и у многих работниц она никогда не возвращается к предшествующему, весьма удовлетворительному, уровню. Все это сопровождается жалобами, слезами, прогулами и увольнениями по собственному желанию. Поиски решения этой проблемы, как уже отмечалось выше, заняли несколько лет и, в конце концов, привели к успеху. Исследование, проводимое в жанре полевого эксперимента с тремя экспериментальными и одной контрольной группой было основательно подготовлено и проведено с детальной фиксацией изменений производительности труда во всех группах. Независимой переменной была степень демократичности самой процедуры введения способов пошива новых моделей одежды. Контрольная группа была приглашена в офис, там ей объявили о грядущих изменениях в ассортименте продукции, сообщили о разработанных отделе планирования новых нормах выработки и ответили на вопросы, которые задавали члены этой группы. Все члены первой и второй экспериментальных групп участвовали в планировании процедур выполнения новых видов работ и установлении новых норм выработки. Третьей экспериментальной группе было предложено выбрать из своей среды нескольких представителей, которые приняли участие в разработке технологии производства новых изделий и установлении новых норм выработки.

Прежде чем приступить к самому эксперименту был проведен контрольный замер производительности во всех четырех группах. Десять замеров, проведенных в течение десяти дней показал, что по производительности труда при пошиве привычных моделей у всех четырех групп находилась на приблизительно одном уровне (чуть больше 60 единиц в час). Основной эксперимент продолжался 30 дней. Первая и вторая экспериментальные группы буквально на второй день преодолели порог 60 единиц, а после двух недель освоились на высоте за 70, почти не снижаясь ниже данного рубежа (первая группа в отдельные дни показывала результаты, превосходившие 80 единиц). Отношения с руководством были в общем и целом дружелюбными, и не отмечалось случаев ухода с работы. В это же время контрольная группа прочно освоила планку в 50 единиц, на которой держалась с переменным успехом вплоть до окончания эксперимента. Наблюдались отдельные недружественные реакции, направленные на линейных руководителей, а также жалобы на недомогание. Самые интересные перипетии наблюдались в третьей экспериментальной группе («представительная демократия»). В течение первых десяти дней ее результаты лишь слегка превосходили результаты контрольной группы, но со второй недели группа преодолела барьер в 60 единиц и почти приблизилась к результатам первой и второй групп. Основным выводом, который был сделан экспериментаторами, это то, что степень демократичности управления напрямую связана с его эффективностью. То есть, чем полнее демократия, тем лучше идут дела.

### **Обзор цикла: анализ и выводы**

Харвудский цикл не только подтвердил правомерность положений, разработанных К. Левином в качестве теоретико-методологических ориентиров для исследовательской практики (принципы активности и ситуационности, теория поля, понятие квазистационарного равновесия, концепция исследовательской спирали) но и позволил собрать материал для дальнейшего разворачивания исследований групповой динамики и организационного развития (теория изменений). Критика работ всего Харвудского цикла и, особенно, экспери-

мента Л. Коча и Дж. Френча, весьма обширна и разнообразна, а местами даже и неожиданна. Основные претензии, высказанные известным теоретиком исследований действием Клемом Адельманом (а его ну никак нельзя причислить к недоброжелателям школы К. Левина) состоят в следующем: во-первых, левиновский метод развития производственной демократии не сопровождался критическим подходом к более широкому диапазону экономических отношений рабочих и работодателей, труда и капитала; во-вторых, хотя команда К. Левина продемонстрировала возможности исследования действием для повышения эффективности производства, она не смогла разработать концепцию, пригодную для анализа влияния особенностей ролевой структуры и типа технологической организации производственного цикла на процессы изменений, происходящих на предприятиях (Adelman, 1993). Несколько иной сорт критики демонстрирует Генри Лансбергер. В своей книге, посвященной анализу производственных экспериментов в промышленности, он сравнивает эксперименты в Хоуторне и Харварде и приходит к выводу, что Л. Коч и Дж. Френч продемонстрировали такую степень солидарности с интересами менеджмента и такую готовность манипуляции работницами, которая и не снилась последователям Элтона Мэйо (Landsberger, 1958). И в целом, по мнению не только К. Адельмана и Г. Лансберга, К. Левин и его аспиранты нигде не ставили под сомнение рациональность и правомочность позиции работодателей и менеджмента в сфере организации производственных процессов (van Elteren, 1993). Что не удивительно, если вспомнить, что владельцем Харвардской фабрики был близкий друг К. Левина. И сие надо признать как факт жизни.

А вот другие замечания К. Адельмана выглядят неуместными, точнее говоря, несвоевременными. Они есть по сути претензии к работам, выполненным в сороковых годах с позиций годов восьмидесятых–девяностых. Так как концепция социотехнических систем, где нашли свое место и социальные роли и влияние новых технологий, оформилась несколько позже — в пятидесятых, а острую критичность движение исследований действием приобрело разве только в середине шестидесятых. Что касается других сортов критики, то они имели отношение к различным аспектам организации и проведения исследования, чаще всего претензии высказывались по поводу нетипичности объекта исследования (Burnes, 2007) и необъективности его субъектов (Zimmerman, 1978). Внятные ответы на эти виды критики появились несколько позже и оказались связанными с формированием новой постпозитивистской методологии социальных исследований.

## **Тавистокский вклад в теорию и практику исследований действием**

### **Британская угольная сага: от Хаймура до Дурхама**

В ставших уже многочисленными обзорах истории ИД принято повествовать о работах Тавистокского института человеческих отношений сразу после обсуждения значения трудов К. Левина и его команды для формирования теории и методологии исследования действием. И начинать с рассказа о ставших уже легендарными исследованиях, проведенных в конце 1940-х гг. на угольных шахтах Британии. И делать это таким образом, как будто и нет каких-либо сомнений по поводу того, а является ли эта классика экзemplаром или, точнее, совокупностью экзemplаров ИД. История данной серии исследований описывалась многими людьми (а некоторыми из этих людей — неоднократно), но наиболее внятное и правдоподобное изложение стадий зарождения, развития и завершения этой легендарной угольной эпопеи можно найти в трудах Эрика Триста, одного из активнейших участников

этих исследований. В одной из его работ, появившейся спустя более тридцати лет после запуска проекта (Trist, 1981) и специально посвященной отслеживанию взаимосвязи новых наработок Тавистокского института в области теории социотехнических систем и набирающего силу направления ИД, описание этой серии в сокращенном изложении выглядит следующим образом:

Вторая половина 1940-х гг. — время послевоенной реконструкции британской промышленности, в которой Институт участвовал двумя проектами, проводившимися под патронажем Совета по исследованиям в области медицины, а финансировавшимися через Комиссию по человеческому фактору при правительственном Комитете по продуктивности. По мнению Э. Триста, оба проекта являлись ИД-проектами (Trist, 1981; p. 7). Один из этих проектов (Гласиерский) был посвящен анализу групповых отношений на всех иерархических уровнях отдельного предприятия — частной инженерной компании<sup>1</sup>. Целью второго (Хаймурского) проекта было исследование процессов распространения инновационной технологии добычи угля, использование которой в широких масштабах позволило бы существенно поднять производительность труда в угольной промышленности без существенных дополнительных инвестиций. Как это время от времени происходит, будущий успех проекта во многом обеспечился случайным стечением обстоятельств. Как раз в это время группа стажеров института в ходе выполнения своих учебных планов должна была отправиться на места своей предыдущей профессиональной занятости для сбора данных, необходимых для выполнения квалификационной работы. Одним из таких стажеров был Кен Бэмфорт, ранее работавший в шахтах. Именно благодаря ему сотрудники Тавистокского института вышли на феномен, исследование которого послужило отправной точкой для формирования социотехнической теории. При описании этого случая принято упоминать о том, что инновационная технология была разработана самими шахтерами, а не была привнесена заезжими консультантами. В принципе это правильно: сама идея принадлежала людям, работавшим в шахтах Хаймурского угольного пласта, но вот ее технологическая проработка была осуществлена главным региональным управляющим (осуществляющим руководство двумя десятками шахт). Но, в конце концов, если адмирал Горацио Нельсон называл себя моряком, а генералиссимус Александр Васильевич Суворов именовал себя солдатом, то почему бы и управляющего угольной промышленностью Южного Йоркшира не назвать шахтером. Кстати, именно его поддержка проекта вместе с поддержкой управляющих шахтами, а также и руководства отраслевого регионального профсоюза, во многом способствовала успешному ходу проекта.

Сам по себе проект был весьма интересен и продуктивен. В ходе его подготовки и особенно в ходе его реализации возникло много интересных наработок как идейно-теоретического, так и методического характера. В самых ранних проектах Тавистокского института роль теоретической платформы выполняли идеи, заимствованные из классического психоанализа и трансформированные Уилфредом Бином и другими сотрудниками Тавистокской клиники на основе опыта, полученного ими во время войны в Нортфилдском госпитале и в ходе создания новой модели отбора курсантов в военные училища. Этот подход, получивший первоначально наименование социо-клинического, а в настоящее время известный под именем социо-анализа, был дополнен созданной уже в рамках Тавистокского института социотехнической теорией и рожденной в его стенах концепцией организации работы на основе автономных рабочих групп. И эти научные достижения были обусловлены именно участием сотрудников Тавистокского института в Гласиерском и, особенно Хаймурском,

<sup>1</sup> Краткое описание хода и результатов этого проекта, вошедшего в историю под названием Гласиерского, будет приведено в следующем разделе данной статьи. Что касается Э. Триста, то, хотя он и входил в состав исследовательской группы по Гласиерскому проекту, активного участия в нем не принимал.



проектах. С точки зрения методических наработок, наиболее интересным представляется синтез интервьюирования и наблюдений одних и тех же групп шахтеров. Исследователи первоначально не соединяли эти две группы методов и проводили интервью в одном составе интервьюируемых и интервьюеров, а наблюдение могли осуществлять другие люди и за другими людьми. Но, в связи с тем, что условия для наблюдения за работой шахтерских бригад были таковыми, что проводить детальное отслеживание поведения рабочих было весьма затруднительным (слабая освещенность, запыленность воздуха, скученность людей и оборудования и т.д.), наблюдатели додумались верифицировать и дополнять результаты своих наблюдений в ходе бесед с теми людьми, за которыми они наблюдали. Выглядело это следующим образом: сначала группа наблюдателей оформляла протоколы наблюдения за действиями бригады шахтеров, а затем знакомила членов бригады – и вместе, и поврозь, и попеременно — с результатами этих наблюдений, обращаясь с просьбой уточнить фактографию и прояснить смысл этих действий. То есть можно констатировать, что и в деле развития теории и в деле расширения и совершенствования методического арсенала работа исследовательской группы Тавистокского института в Хаймуре по праву может быть признана весьма успешной.

Но вот встает вопрос, а был ли Хаймурский проект таким, что его без всяких сомнений можно было бы назвать полноценным исследованием действием? И, вслед за Уильямом Пасмором (Pasmore, 2001, p. 42) ответить: вопреки утверждениям Э. Триста, что он таковым не является. А ведь в нем можно обнаружить и исследования, и действия, и решения реальных проблем, и содружество вместе с соучастием заинтересованных сторон. Все это присутствует в Хаймурском проекте в достаточном количестве. Все, сказанное выше можно отнести и к длившемуся четыре года Дурхамскому проекту, проведенному в середине 1950-х годов на шахтах северной Англии (Trist, Higgin, Murray, Pollock, 1963). И в Хаймуре, и в Дурхаме проводилось исследование действий, а никак не исследование действиями, то есть посредством действий. Все шаги планировались и осуществлялись не сотрудниками института, а работниками угольных шахт. Исследовательская бригада занималась именно исследованиями действий шахтерских бригад, а не совершенствованием технологии добычи угля или производственных отношений. Что, разумеется, нисколько не умаляет вклада Тавистокского института в создание и развитие идеологии, методологии и технологии ИД.

### **Гласиерский проект**

Данный проект был частью обширной программы исследований латентных источников групповых стрессов. Эта программа финансировалась Советом по исследованиям в области медицины, а в 1948 г. ей был дан старт после одобрения правительственной Комиссией по Человеческому Фактору при Комитете Индустриальной Продуктивности. Гласиерский проект проводился с апреля 1948 г. по ноябрь 1950 г. силами исследовательской группы членов Тавистокского института человеческих отношений в сотрудничестве с работниками частной металлообрабатывающей компании. Гласиерская металлообрабатывающая компания («Гласиер Металл») была основана в 1898 г. и к началу исследования насчитывала в своих рядах около 5000 рабочих и служащих. Тавистокский институт, завершив ряд послевоенных проектов, финансируемых фондом Рокфеллера, искал площадку для новых исследований и разработок. Важным было то, что на объекте нужно было обеспечить хороший уровень взаимопонимания и готовности сотрудничать со всем кругом заинтересованных лиц, включая все уровни менеджмента, рядовой персонал и профсоюзных активистов. А целью всего проекта было исследование групповых отношений в организации, как внутригрупповых, так и межгрупповых. Исследование, направленное не только на достижение более глубокого

и полного понимания уже сложившихся и еще складывающихся отношений, но и на поиск и нахождения путей и способов регуляции этих отношений. «Гласиер Металл» представлялась на тот момент подходящим объектом такого исследования, так как высший менеджмент был заинтересован в сотрудничестве с институтом, к этому времени успевшим зарекомендовать себя в качестве организации, способной оказывать содействие в решении практических задач. Профсоюзы также выразили готовность вступить на стезю сотрудничества в этом деле.

Сформированная исследовательская бригада состояла из восьми человек, которые были сотрудниками или стажерами Тавистокского института (Jaques, 1951). Во главе проекта был поставлен Эллиот Жаке, который стал широко известным впоследствии, когда открыл феномен, получивший название «кризис среднего возраста» в то время, когда ему исполнилось 48 лет от роду. Среди других участников можно в первую очередь выделить Эрика Триста, соавтора теории социотехнических систем, который через некоторое время после описываемых событий занял пост директора Тавистокского института, и Кеннета Райса — будущего директора Тавистокского Центра прикладных социальных исследований и создателя знаменитой Лейстерской/Тавистокской модели образовательной конференции.

На первых порах реализации проекта много времени и усилий заняла не столько добыча формального согласия на проведение исследования в организации, сколько получение свидетельств готовности к активному сотрудничеству работников предприятия с исследовательской бригадой. Но уже на этой фазе проведения исследований удалось в ходе интервьюирования рабочих, служащих и руководителей подразделений и наблюдения за работой предприятия получить существенный объем нужной информации и приобрести необходимый уровень понимания проблем предприятия. Что касается конкретных шагов, сделанных исследовательской бригадой, то можно выделить по меньшей мере пять задач, в решении которых активное участие принимали члены Тавистокского института, то в роли аналитиков-исследователей, то в роли консультантов. В качестве таких задач выступили:

- переход одного из подразделений компании со сдельной на повременную оплату труда;
- проведение изменений в регламенте деятельности Рабочего Совета предприятия;
- преодоление проблем, возникающих у Рабочего Комитета во время пауз, когда нет задач, связанных с решением вопросов об оплате труда или увольнений;
- разработка плана преобразования форм работы Управляющего Комитета;
- осуществление изменений в формах проведения собраний руководителей подразделений «Гласиер Металл».

Основным методом сбора необходимой информации для исследовательской группы был анализ коммуникативного дискурса, проходящего в организации на всех уровнях. Разработанная в Тавистокке методика позволяла сотрудникам института, как они любили выражаться, «за словами слышать музыку». Анализ «музыкальных произведений», исполняемых представителями менеджмента, профсоюзными активистами, а также рабочими и служащими «Гласиер Металл», позволил выявить и исследовать основные бессознательные процессы, лежащие за внешне рациональной коммуникативной активностью заводчан. Помимо слушания всевозможного рода дискуссий, происходящих в различных комитетах, советах и комиссиях, которые создавал генеральный директор компании, считавший себя большим демократом, члены исследовательской группы проводили индивидуальные интервью и к тому же имели опыт взаимодействия с работниками завода в ходе «взаимных консультаций».

В своем варианте социоанализа Э. Жаке использовал в принципе тот же социоклинический подход, что и У. Бион, но место «базовых допущений» У. Биона заняли те подозрения и тревоги, которые Э. Жаке, в соответствии с теорией Мелани Кляйн, связывал с параноидальными и депрессивными содержаниями группового бессознательного. Кроме того, можно заметить то, что Тавистокская группа плодотворно использует понятие «роль» в отличие от команды К. Левина, в которой было принято рассматривать группу как некое недифференцированное целое и анализировать не поведение отдельных членов группы, а сосредоточиваться на выявлении направления действия и величины сил, образующих групподинамическое поле. Так вот, исследователями Гласиерского предприятия удалось обнаружить тот факт, что рабочие весьма по-разному относились к своим товарищам по работе в связи с тем, какую позицию в тот или иной момент занимали последние: когда они совместно выполняли производственные задания, то наблюдатели отмечали проявления чувств солидарности и поддержки, а когда те же самые люди заседали во всевозможных комитетах, решая вопросы об увольнениях, перемещениях и изменениях в системе оплаты труда, то начинали превалировать чувства подозрительности и недоверия. Еще один интересный результат: генеральный директор «Гласиер Металл» Уилфред Браун, он же Барон Браун, будущий министр торговли Соединенного Королевства Великобритании, считал себя активным поборником демократии и радетелем интересов персонала. На предприятии функционировала разветвленная сеть всяческих рабочих комиссий, производственных советов, союзов и комитетов. Все они что-то обсуждали и принимали какие-то решения. В то же время, проводя рабочие совещания со своими непосредственными подчиненными, директорами заводских филиалов, он постоянно демонстрировал замашки откровенно авторитарного руководителя. Кроме того, его общение с ближайшим кругом подчиненных осложнялось тем обстоятельством, что ему не удавалось разрешить одну ролевую дилемму, связанную с тем, что он занимал сразу две управленческие позиции и, соответственно, играл две роли — был генеральным директором всей компании и, одновременно, управляющим ее головным предприятием – Лондонским отделением. Последнее означало, что у него были две, различные по людскому составу и по кругу исполняемых функций, управленческие команды. А переключение из одной позиции в другую далеко не всегда происходил без сбоев.

Исследовательская группа Тавистока не пыталась предлагать решения тех или иных проблем, тем самым снимая с сотрудников предприятия часть ответственности за результаты социальных действий. Вместо этого они пытались выяснить неявные (скрытые и скрываемые) причины неудач менеджмента и персонала при решении, казалось бы, тривиальных задач. Самым показательным был анализ истории перевода сотрудников сервисного подразделения предприятия со сдельной на повременную систему оплаты труда. Проблема назрела и перезрела давным-давно: и администрации и менеджерам всех уровней, а также рабочим и служащим было ясно как божий день, что этот переход нужно осуществить. Никакого сопротивления — почти безоговорочная поддержка всех и всеми — а воз и ныне там! Дискуссий по поводу того, что надо делать, не возникало, не столь острым был и вопрос, как это надо сделать — камень преткновения оказался в том, кто должен разработать приемлемую систему оплаты и порядок перехода? И вот здесь на первый план выплзла параноя. Недоверие и подозрительность препятствовали тому, чтобы решить проблему, вызывающую депрессию. Как раз с этими составляющими группового бессознательного намеревались работать и работали люди из Тавистока. И, если верить исследовательской группе, эта работа оказалась успешной. После того, как имплицитные тенденции и устремления были эксплицированы, валидизированы и осмыслены, решение

конкретных задач сдвинулось с мертвой точки и стало проходить в рамках приемлемого временного диапазона.

Тавистокская команда произвела незабываемое и в целом весьма позитивное впечатление на сотрудников предприятия. Особенно пришелся ко двору ее лидер, Э. Жаке. После того, как проект был завершен, Э. Жаке получил предложение продолжить работу на предприятии уже в другом качестве — в роли постоянного внешнего консультанта. Это предложение было принято и в течение трех десятков лет Э. Жаке много и плодотворно работал в «Гласиэр Металл», а результаты этой работы получили не только отражение в изменениях, производимых на предприятиях компании (Jaques, Brown, 1965), но и послужили эмпирическим базисом для тех теоретических построений, которые сделали Э. Жаке одним из гуру современного менеджмента (Kirsner, 2004).

### **Текстильные фабрики Ахмедабада**

В конце 1953 г. Кеннет Райс, один из ведущих сотрудников Тавистокского института, приехал в Ахмедабад (Индия) для консультирования руководства текстильной компании «Калико» по вопросам организации труда на внедряемых автоматизированных линиях. При его непосредственном участии был успешно проведен переход от традиционного для конвейерного производства принципа организации работы — «один рабочий — одна функция/одна роль» на работу по принципу самоуправляемых рабочих бригад. Успех, сопровождающий этот переход на одной из фабрик превзошел все ожидания и вскоре сходной по духу реорганизации были подвергнуты другие подразделения компании, которые были еще не автоматизированы.

Работа над проектом происходила в весьма высоком темпе. На первых порах работала команда из четырех человек: сам К. Райс, президент компании, директор фабрики и главный инженер. К. Райс изложил на первом собрании команды идею о том, что группа рабочих может взять на себя ответственность за обслуживание группы ткацких станков. После обсуждения этой идеи с ведущими специалистами компании было назначено совещание управляющих отделениями компании, на которое были приглашены и мастера участков. На этом совещании было объявлено о том, что в качестве эксперимента будет вводиться новая система организации труда. Практически сразу же к разработке детального плана подключились группы рабочих, которые в конечном счете довели проект до нужной кондиции, что и предопределило успех всего дела. В этом плане было все: и новые роли, и новые способы структурирования деятельности, и новые принципы оплаты труда. Они ждали только команды на запуск своего проекта. Самым важным в их предложениях было то, что вместо толпы из более чем сотни рабочих различных профессий, снующих по цеху в различных направлениях с разными скоростями и управление которыми пыталась осуществить группа менеджеров, распорядителей и их помощников, числом в два десятка, в цехе появилось несколько компактных рабочих бригад, каждая из которых состояла из семи человек, включая бригадира. К. Райса весьма удивило то, что разные группы рабочих, не сговариваясь, не только единодушно назвали число семь, но и предложили сходные варианты распределения функций внутри групп. Так, вместо перечня из тринадцати различных функциональных ролей, таких как: монтажник батарей, подносчик бобин, уборщик, ойлер (человек, бегающий по цеху с масленкой и капающий в специальные отверстия разных механизмов), носильщик готовых тканей и т.д., появились четыре профессиональные позиции: бригадир; рабочие, способные выполнять несколько функций; рабочие, хорошо выполняющие одну функцию; новички. А вместо тринадцати схем оплаты труда (часть из них предусматривала почасовую оплату, а часть — сдельную), привязанных к тринадцати функционалам, появилась простая

схема из четырех позиций с понятным всем принципом — более сложная деятельность имеет более весомое вознаграждение (Rice, 1953). Каждая бригада обслуживала группу из нескольких станков, выполняя весь необходимый объем работ, включая поддержание машин в рабочем состоянии, смену бобин с нитями, своевременную ликвидацию обрывов, снятие и перемещение готовой продукции. Все это стало возможным за счет того, что наиболее умелые работники могли выполнять несколько различных функций и обеспечивать выполнение всего необходимого спектра рабочих операций.

Результаты внедрения. Во время эксперимента отслеживались показатели производительности и процент брака. Весь период внедрения был разбит для анализа на четыре этапа, где первые три относятся к периоду непосредственно внедрению, а четвертый рассматривался как отражающий показатели рабочего процесса уже после внедрения. Показатели всех участвующих в эксперимента четырех бригад усреднялись и сопоставлялись с результатами работы в цехе до начала эксперимента. Поэтапный анализ показывает, что с самого начала у всех групп существенно возросла производительность, но этот результат сопровождался увеличением числа забракованных изделий. Во всех бригадах были проведены собрания с обсуждением возможных вариантов решения проблемы и выбраны наиболее эффективные. На втором этапе количество брака резко снизилось, но снизилась и производительность. И вновь рабочие бригады нашли пути решения и этой проблемы. На третьем этапе показатели производительности и качества оказались выше, чем в период работы до эксперимента, а в четвертом периоде произошло закрепление и развитие этой тенденции.

Достигнутые в ходе эксперимента результаты в значительной мере сохранились и в последствие. Другой сотрудник Тавистокского института, Эрик Миллер, посетив Ахмедабад спустя два десятка лет, отметил, что организация работы с использованием автономных рабочих бригад сохранилась в автоматизированных цехах. Однако такой способ организации, несмотря на признание его эффективности и поддержку общественностью, не получил распространения в регионе. И, кроме того, на тех участках фабрики, где не применялась автоматизация, принципы организации работ с опорой на автономные бригады переставали использоваться по мере того, как происходила смена состава менеджеров (Miller, 1975).

Разработанный и реализованный под руководством К. Райса проект является полноценным эталоном исследования действием и, кроме того, он основывается на теории социотехнических систем, по крайней мере, в той ее части, где подчеркивается важность использования автономных рабочих групп в качестве основы системы организации совместной деятельности. Тем не менее, сам по себе его потенциал оказался недостаточным для того, чтобы этот способ организации работы текстильных фабрик получил широкое распространение. Хотя в макросоциальной среде и наблюдалась некоторая поддержка этого начинания, в целом атмосфера тех времен не способствовала реализации идей, противоречащих господствующим концепциям бюрократизации и научной организации труда, разработанным М. Вебером и Ф. Тейлором.

### **Классика в современности. Угасла ли промышленная волна?**

Идеология, методология и технология исследования действием сформировались в ходе работы исследователей первоначально на промышленных предприятиях разного масштаба и в различных отраслях. Нарботки теоретического, методического и организационного характера, полученные в ходе этих исследований активно используются в практике консалтинга и в других сферах человеческой жизни для достижения весьма разнообразных целей. Не вызвало бы особого удивления, если бы оказалось, что первая волна угасла,

передав свою энергию другим волнам и, кроме того, оставив следы не только на песке, но и в граните. Но не будем заниматься умозрительными поисками причин того, чего, быть может, и нет на самом деле. Иначе мы уподобимся античным мудрецам, так замечательно объяснившим своим многочисленным потомкам, в том числе и нам, то явление, которое никогда и никому не удалось наблюдать в реальности, а именно, бесплодности попыток какого-нибудь быстроногого Ахиллеса догнать тихоходную черепаху! И посмотрим, что же происходило с тем направлением, которое обозначают как классическое промышленное исследование действием.

Что касается США, то Харвудский цикл в течение длительного времени оставался единственным примером длительной и многосторонней серии проектов, отвечающим основным признакам, позволяющим относить его к жанру исследований действием. Да и в самой фабрике, хотя работа по совершенствованию систем производства и управления на предприятии продолжалась в течение нескольких десятков лет, она приняла чисто консалтинговый характер. Для удовлетворительного объяснения этого факта не обязательно быть античным мудрецом — практически все участники Харвудского проекта переключились на разработку проектов другого сорта, и в первую очередь на запуск Национальной тренинговой лаборатории. Центром развития метода на довольно продолжительное время стал Тавистокский институт в Лондоне. В ходе выполнения проектов на объектах угольной, металлообрабатывающей и текстильной промышленности создавался и обкатывался концептуальный и методический инструментарий ИД. Небезынтересно то, что одним из первых полноценных примеров исследования действием в угольной промышленности оказался совместный американо-британский проект, который удалось осуществить только в середине 1970-х на одной из шахт североамериканской угольной компании в Пенсильвании. Исследование получило смешанное государственно-общественное финансирование (Национальная комиссия по производительности и качеству работы, Национальный центр качества работы, Институт социальных исследований Мичиганского университета), поддержку и содействие администрации компании и регионального руководства профсоюза угольщиков. На специально отведенной экспериментальной площадке были запущены в производство четыре забоя, для работы в которых набирались добровольцы. В двух забоях (контрольная группа) использовалась традиционная технология угледобычи, а в двух других — композитная (автономные рабочие группы). Исследовательская бригада возглавлялась Эриком Тристом и Джеральдом Сасмэном, признанным экспертом по методологии ИД. В рамках данного проекта была также создана специальная группа для анализа и независимой оценке хода и результатов эксперимента. Участники эксперимента проявили высокую заинтересованность и ответственность в деле обеспечения надежности и сопоставимости получаемых данных. Именно по настоянию рабочих была организована вторая экспериментальная группа. Результаты более чем трехлетнего эксперимента (с мая 1973 г. по сентябрь 1975 г.) выявили явные преимущества композитной технологии, что выразилось в существенных различиях показателей продуктивности, рентабельности, травматизма и абсентеизма. Несмотря на наличие бесспорных доказательств эффективности композитной технологии, проект был закрыт в связи с непреодолимыми разногласиями между профсоюзом и администрацией. Руководство профсоюза заняло позицию «все — или ничего», то есть, либо вводить новый порядок во всех забоях, либо нигде. Профсоюзных лидеров можно понять: в контрольных группах формировался синдром деморализации — членам контрольных групп начало казаться, что они вынуждены работать в худших условиях, чем шахтеры экспериментальных групп. Администрация же была настроена вводить композитную технологию постепенно, не желая излишне рисковать. Кроме того, ей приходилось считаться с настроениями

среднего менеджмента, который в целом занял негативную позицию по отношению к нововведениям. Голосование, проведенное по инициативе профсоюзов, привело к тому, что проект был заблокирован при весьма незначительном перевесе в голосах. Добиться повторного проведения голосования руководителям проекта так и не удалось, несмотря на обнаруженные дефекты в процедуре. Проведенный Джеральдом Сасмэном спустя несколько лет опрос участников эксперимента выявил весьма позитивно окрашенные воспоминания о тех временах. Интересно и то, что многие рядовые участники проекта в дальнейшем заняли руководящие посты в угольной отрасли и в профсоюзных организациях (Susman, Trist, 1995, p. 442).

Британская модель исследования действием в каком-то смысле повторила судьбу своей североамериканской предшественницы — она получила масштабное распространение и развитие только тогда, когда вышла за пределы той страны, в которой была рождена. Единственное значительное исключение, которое в то же самое время является и знаменательным подтверждением только что заявленного тезиса — исследовательски-консалтинговый проект, осуществленный в 1960-х гг. Тавистокским институтом совместно с британским отделением нефтегазовой компании Шелл. Начало проекта было положено проведением целой серии выездных «поисковых конференций», каждая из которых длилась два с половиной дня и была направлена на разработку новой философии управления компанией. В этих конференциях принимали участие представители всех уровней организации от Высшего совета до простых рабочих. Кроме того, на эти конференции приглашались профсоюзные функционеры из пяти организаций-смежников (нефтеперегонных заводов) и даже профсоюзные активисты из совсем посторонних организаций. Проект развивался весьма успешно, в разработке «философского документа» приняли участие 6000 сотрудников, но через четыре года проект был приостановлен в связи с кризисом в отрасли в целом и критической ситуацией в самой компании. Что, впрочем, не помешало подхватить выпавшее из британских рук знамя другими отделениями Шелл в Австралии, Нидерландах и Канаде (Trist, 1981, p. 26–27).

Но наибольших успеха и масштабы ожидали применение метода исследования действием в скандинавских странах, особенно в Норвегии и Швеции. Все началось с проведения полевых социотехнических экспериментов в рамках Норвежского проекта индустриальной демократии. Критическим пунктом проекта было расширение пространства участия рабочих в управлении предприятиями. Опробованная в предшествующие годы модель представительной производственной демократии не оправдала возлагаемых на нее надежд. Хотя «рабочие директора» исправно принимали участие в заседаниях всевозможных советов и комиссий, это не отразилось заметным образом на показателях отчуждения у рабочих, равно как и не привело к росту производительности. Новый проект предусматривал, не сворачивая уже функционирующие элементы представительной производственной демократии, ввести механизмы прямого участия рабочих в принятии управленческих и технологических решений на их уровне ответственности, то есть на их рабочих местах. В успехе реализации данной программы были заинтересованы ключевые участники: Конфедерация работодателей и Конфедерация профсоюзов. Сотрудничество этих двух сил предусматривалось на всех этапах планирования и осуществления конкретных исследовательских проектов в двух критически важных отраслях норвежской промышленности: целлюлозно-бумажной и металлообрабатывающей. Вся работа осуществлялась при участии Института социальных исследований Норвежского технического университета и Тавистокского института человеческих отношений. Первоначально планировалось проведение пилотажных работ на нескольких экспериментальных площадках, а затем распространение удачного опыта в

других местах. Выбору мест проведения экспериментов уделялось повышенное внимание. Особым образом отслеживались такие параметры как приемлемость и безопасность проекта для местных участников. На трех из четырех выбранных площадок удачным оказался не только запуск, но и осуществление. Тем не менее, надежды на быстрое распространение «передового опыта» в полном объеме не оправдались — проекты, по выражению Э. Триста, оказались «закапсулированными» (Trist, 1981, p. 26). Но то, что не вызвало мгновенный прилив энтузиазма в Норвегии, оказалось востребованным в соседней Швеции. Национальные ассоциации работодателей и профсоюзов пригласили в качестве консультанта одного из руководителей норвежского проекта, а именно, Эйнара Торслуда, директора Института социальных исследований, в Швецию. И, не откладывая дело в долгий ящик, запустили с его помощью несколько сотен различных по масштабу проектов, направленных на совершенствование «качества рабочей жизни» в разных отраслях промышленности. Шведская молодежь не желала заниматься неквалифицированной и одуряющей работой на предприятиях родной страны. Шведские менеджеры и профсоюзные деятели взяли за основу норвежский проект и скорректировали его сообразно своим условиям. Успеху всего дела способствовала как быстро формирующийся в обществе позитивный настрой по отношению к идее обогащения труда и повышения «качества рабочей жизни», так и давно укоренившиеся в скандинавских странах традиции эгалитаризма.

Конец XX века ознаменовался расширением географии и сфер приложения ИД-подхода. Количество выполняемых с опорой на этот метод проектов росло как в Великобритании, так и континентальной Европе, а также в США, Канаде и Австралии. Особенно заметный рост исследований в различных отраслях промышленности наблюдался в тех странах, где развернулось мощное движение за повышение качества рабочей жизни, то есть в Германии, Австрии и странах Бенилюкса. Но все же уже в XX веке, и, особенно, в начале XXI началось снижение удельного веса «классических», промышленных ИД по сравнению с ИД в таких областях, как образование и медицина. Что касается развитых стран, то данное положение дел связано в первую очередь с переносом промышленного производства в страны третьего мира. Но это не единственная и не самая важная причина. В большей степени наблюдаемое снижение удельного веса традиционных промышленных ИД объясняется переносом «центра тяжести» на работу с новыми технологиями. Данная тенденция была отслежена Э. Тристом уже к концу 1970-х годов прошлого столетия, а к настоящему времени она стала преобладающей и при этом перестраивающейся на ходу. Если Трист обращал внимание в первую очередь на то, что он называл микропроцессорной революцией (Trist, 1981, p. 50), то в настоящее время лидерами здесь являются информационные системы и связанные с ними «информационные науки» (Baskerville, Myers, 2004). Участие во внедрении разнообразных систем автоматизированного управления (и не только непрерывным производством, но и дискретным и даже проектным) стало «новой классикой» в ИД-проектах (Meissonier, Houzé, 2010). Картину дополняет и выделившаяся в самостоятельное направление такая отрасль знания как «операционный менеджмент» (Coughlan, Coughlan, 2002), в создание которой исследования действием внесли и продолжают вносить весьма заметный вклад. Знаменательно и то, что заметным образом увеличивается число высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний, которые отдают свое предпочтение ИД-подходу. Анализ содержания защищаемых в Великобритании докторских диссертаций по всем специальностям обнаружил, что в период с 2001 г. до 2012 г. года использование метода ИД возросло в процентном отношении почти в полтора раза (Beaulieu, 2014, p. 31). Что позволяет с оптимизмом оценивать перспективы развития подхода «исследование действием».



## Литература

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational action research*, 1 (1). 7–24.
- Baskerville, R., Myers, M.D. (2004). Special Issue on action research in Information Systems: Making IS research relevant to practice foreword. *Management Information Systems Quarterly*, 28(3). 329–335.
- Beaulieu, R.J. (2014). Action research: Trends and variations. *The Canadian Journal of Action Research*, 14 (3). 29–39.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43. 213–231.
- Coch, L., French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1. 512–532.
- Coughlan, P., Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, 22 (2). 220–240.
- Elteren, M. van (1993). Discontinuities in Kurt Lewin's psychology of work: conceptual and cultural shifts between his German and American research. *Sociétés contemporaines*, 13 (13). 71–93.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications.
- Jaques, E., Brown, W. (1965). *Glacier Project Papers*. London: Heinemann.
- Kirsner, D. (2004). The intellectual odyssey of Elliott Jaques: from alchemy to science. *Free Associations: psychoanalysis, groups, politics, culture*, 11 (2). 179–204.
- Landsberger, H.A. (1958). *Hawthorne Revisited: management and the worker, its critics and developments in human relations in industry*. Ithaca: Cornell University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10. 271–299.
- Meissonier, R., Houzé, E. (2010). Toward an "IT Conflict-Resistance Theory": action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19 (5). 540–561.
- Miller, E. (1975). Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-up Study. *Human Relations*, 28. 349–386.
- Pasmore, W. (2001). Action research in the workplace: The socio-technical perspective. In P. Reason and H. Bradbury-Huang (Eds.) *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. (38–48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, K. (1953). Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed: An Examination of the Socio-Technical Systems of an Experimental Automatic Loomshed. *Human Relations*, 6. 297–329.
- Susman, G.I., Trist, E.L. (1995). Action Research in an American Underground Coal Mine. *The Social Engagement of Social Science*. Volume II. The Socio-Technical Systems Perspective Tavistock Anthology. (417–450).
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program*. Occasional paper, 2.
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H., & Pollock, A.B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- Zimmerman, D. K. (1978). Participative Management: A Reexamination of the Classics. *Academy of Management Review*, 3 (4). 896–901.



## Action Research in science and practice: industrial period

**Yury ZHUKOV**

*Lomonosov Moscow state university, Moscow, Russia*

**Abstract.** The purpose of this paper is to describe the history and methodology of the so-called “industrial” period of implementation of the Action Research Method (ARM). Employment of this method allows the researcher to solve a significant practical task and to make a contribution to science at the same time. Industrial period originated from the “field experiments” (Harwood studies), carried out in the K. Lewin’s group in US in the 1940s. The core idea of these research projects was “put the knowledge from the laboratory into real life”. Five projects were aimed at the analysis of group processes, the effects of group decision-making, the building of self-management systems, the training of line managers. The continuation of the industrial period was research projects carried out by Tavistock Institute of Human relations (UK). One of these projects (Glasier Project) was aimed at the analysis of group relations at all hierarchical levels in the private engineering company. Second, Haighmoor Project was aimed at the exploration of implementation process of innovative mining technology, allowing to reach significant growth of productivity in the coal industry without additional investments. Another notable research project of this period was the Ahmedabad (India), during which has been successfully carried out the transition from the conveyor to the production through self-managed work teams. For a long time, the center of the Action Research method was the Tavistock Institute in London. During the implementation of projects in the coal, metal and textile industry has been created and tested the concept and methodology of the ARM. The end of the twentieth century was marked by the expansion of geography and areas of the ARM application. Number of studies and projects applying the ARM methodology grew both in the UK and continental Europe as well as in the US, Canada and Australia. There was significant growth of research in different industries in those countries where has launched a powerful movement for improving the quality of working life (Germany, Austria and the Benelux countries). However, in the beginning of the XXI century there has been an increase of ARM projects in education and medicine, and a decrease of traditional industrial ARM projects.

**Keywords:** action research; Kurt Lewin; Harwood studies; Tavistock institute.

### References

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational action research*, 1 (1). 7–24.
- Baskerville, R., Myers, M.D. (2004). Special Issue on action research in Information Systems: Making IS research relevant to practice foreword. *Management Information Systems Quarterly*, 28(3). 329–335.

- Beaulieu, R.J. (2014). Action research: Trends and variations. *The Canadian Journal of Action Research*, 14 (3). 29–39.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43. 213–231.
- Coch, L., French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1. 512–532.
- Coughlan, P., Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, 22 (2). 220–240.
- Elteren, M. van (1993). Discontinuities in Kurt Lewin's psychology of work: conceptual and cultural shifts between his German and American research. *Sociétés contemporaines*, 13 (13). 71–93.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications.
- Jaques, E., Brown, W. (1965). *Glacier Project Papers*. London: Heinemann.
- Kirsner, D. (2004). The intellectual odyssey of Elliott Jaques: from alchemy to science. *Free Associations: psychoanalysis, groups, politics, culture*, 11 (2). 179–204.
- Landsberger, H.A. (1958). *Hawthorne Revisited: management and the worker, its critics and developments in human relations in industry*. Ithaca: Cornell University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10. 271–299.
- Meissonier, R., Houzé, E. (2010). Toward an "IT Conflict-Resistance Theory": action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19 (5). 540–561.
- Miller, E. (1975). Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-up Study. *Human Relations*, 28. 349–386.
- Pasmore, W. (2001). Action research in the workplace: The socio-technical perspective. In P. Reason and H. Bradbury-Huang (Eds.) *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. (38–48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, K. (1953). Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed: An Examination of the Socio-Technical Systems of an Experimental Automatic Loomshed. *Human Relations*, 6. 297–329.
- Susman, G.I., Trist, E.L. (1995). Action Research in an American Underground Coal Mine. *The Social Engagement of Social Science*. Volume II. The Socio-Technical Systems Perspective Tavistock Anthology. (417–450).
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program*. Occasional paper, 2.
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H., & Pollock, A.B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- Zimmerman, D. K. (1978). Participative Management: A Reexamination of the Classics. *Academy of Management Review*, 3 (4). 896–901.