**OD的诞生过程**

平均每周会被问到两三次**：OD是什么？OD不是什么？OD为什么被人关注？和HR有什么区别？OD有什么用？怎么做？**……

 随机表达既不经济也不结构化，尽管把OD这个事讲清楚并不容易，还是认真地写写。

**OD的诞生过程有2条主线和1条支线：**

* 主线1：麦格雷戈支持勒温成立麻省理工群体动力研究中心。
* 主线2：NTL成立、T-Group的广泛推广、企业实践。
* 支线：勒温影响了Eric Trist和塔维斯托克学院

非要溯源的话，OD能追溯到1865年德国哲学家Franz Clemens Brentano开始在德国维尔茨堡大学讲课开始，他的学生中弗洛伊德、Carl Stumpf等成为了著名的心理学家。

Carl Stumpf培养了3位格式塔心理学创始人，同时有一位关门弟子Kurt Lewin（库尔特·勒温，后简称勒温）。**勒温被公认为OD之父**。

担心陷入历史的虚无感，咱们就从勒温开始讲OD吧。

**➤**1. 勒温读博士的时候参加了第一次世界大战，负伤还获得了奖章，战场的经历帮助他形成了“场论”，负伤回家后，写下了场论。

**场论是群体动力学（1939年勒温首次提出群体动力）的基础**。其核心思想可以表述为：人的行为受到其对环境的心理感受影响。群体动力学促进了OD的诞生和发展。

今天，**当我们在说“搭场子”的时候，这个“场”就是勒温所说的场**。

**➤**2. 勒温是犹太人，在希特勒迫害犹太人的背景下，勒温在往返美国几次之后，最终移民到了美国。勒温本人是格式塔心理学的后期代表人物，他的大多数理念在社会心理学、大众传播学领域后来被认可和传承。**最有影响力的社会心理学家大多数是勒温的学生和坚定的追随者。社会心理学与OD关系密切。**

**➤**3. 1933年，43岁的勒温从德国经过巴勒斯坦飞往美国，中途在英国停留，被一位本科读文学的24岁小粉丝Eric Trist接待，Trist对勒温的理念和思想特别感兴趣，视勒温为导师。毕业之后Trist在美国呆了2年，多次拜访勒温，直到勒温去世他们都是好朋友。**Trist后来告诉Weisbord（组织诊断工具六个盒子的提出者），是勒温让他放弃了文学转向学习心理学**。

**➤**4. Trist在美国期间，拜访最多的是麦格雷戈（提出X-Y理论的麦格雷戈），二位同龄人成为好朋友，Trist二战后在企业组织里的实践受到麦格雷戈的很多影响。

**➤**5. Trist是OD的代表性人物，提出的社会技术系统（STS）是一个重要的组织理论。**认为组织不只有技术（流程、制度、工作内容）的一面，也有社会（人与人相处、情绪、冲突）的一面，二者不可偏废。**

**➤**6. 二战前，Trist已经成为一名临床心理学家，战争开始后，苦恼于一对一治疗无法满足大量因战争而产生的治疗需要。

**➤**7. 此时比昂（精神分析学家、群体动力研究的先驱）正和一群临床心理学家、精神分析治疗专家为英国军队服务。战争导致诊疗需求急速扩大，一对一根本忙不过来，比昂尝试把患者放在一起，效果极佳。于是开创了群体治疗方法。比昂认识到了群体的力量。这吸引了同样困惑于治疗效率的Trist加入了塔维斯托克诊所。

**➤**8.与Trist同在塔维斯托克诊所共事的人当中还包括荣格、Melanie Klein（儿童精神分析的先驱）。

**➤**9.1947年比昂重组塔维斯托克诊所，和Trist等人一起创立了塔维斯托克学院（Tavistock Institute）。比昂的理论和塔维斯托克诊所的研究与实践积累，团体关系会议（Group Relationship Conference）诞生了，至今仍然每年举办。**塔维斯托克学院是现在欧洲OD的主要组织。**

**➤**10.在战后欧洲的经济恢复过程中，Trist等人在企业组织中做出了大量卓有成效的实验。这些实验是早期OD的重要实践。（此时，OD这个名字还没诞生）这些实践中做了很多自组织、自下而上、人际连接、参与式管理的尝试，现在大家谈的“青色组织”的重要理念来源。

**➤**11.康奈尔大学的2年聘期结束后，勒温开始在Iowa大学任教以及儿童福利研究所工作。勒温擅长群体交流，到哪儿都能找到一群人听他传道授业。名气也渐渐大了起来。

**➤**12.1946年，在麻省理工工作的麦格雷戈干了3件事：

第一，让勒温加入了麻省理工；

第二，拉来赞助帮勒温在麻省理工成立了群体动力研究中心；

第三，帮助勒温招募了第一批研究员，这里面包括：Richard Beckhard（理查德贝克哈德）、 Warren Bennis（沃伦本尼斯）、Edgar H.Schein（埃德加沙因）。

**如果没有麦格雷戈做的这几件事，OD不会发展那么快。**

**➤**13. 群体动力研究中心成立后，接到了一个关于种族、社群融合的临时需求，勒温让自己的学生Lippitt（白板纸发明人）担任项目总监，Lippitt招募了美国成人教育协会的Bradford和波士顿大学的Kenneth Benne一起设计了项目过程。

无意之中诞生了奠定OD发展基础的T-Group。（T-Group与塔维斯托克的团体关系会议都关注群体而非个人，但二者还是有明显区别，团体关系大会更加精神分析取向，而T-Group是人本主义取向）。

**➤**14.1947年初，有了Bradford的支持，勒温计划在美国成人教育协会的资助下成立NationalTraining Laboratories（简称NTL）。

**➤**15.已经回到英国的Trist给勒温来信，希望能发行一个刊物，作为NTL和塔维斯托克学院的合作成果，勒温欣然答应。作为NTL和塔维斯托克学院的合作产物:HumanRelations 至今仍在出版。

**➤**16.一切都在变好的时候，**勒温突发心脏病去世，英年早逝**。

**➤**17.勒温死后，麻省理工群体动力研究中心无人赞助，被迫转移到密歇根大学，群体动力研究中心连同少数研究人员并到了密歇根大学的下属研究中心，这个研究中心里也人才济济，包括Likert（李克特量表的发明人，社会调查的倡导者）。**群体动力研究中心的香火至今未断。**

**➤**18.**Lippitt、Bradford、Kenneth Benne 3人联合创办了NTL。**

**➤**19.NTL成立后的2年里，3位联合创始人担任主培训师组织T-Group。Lippitt等人继承勒温遗志创办NTL的初衷是应用勒温的思想，关注社会行为，促进团体和社会变革，而非关注个人成长和人际关系。但让三位始料未及的是，T-Group吸引的参与者绝大多数是精神分析师和心理治疗师，尽管卡尔·罗杰斯给T-Group极高评价，但被一位个人心理治疗师表扬让3位创始人高兴不起来，这不是勒温要的。

**➤**20.不过，**卡尔·罗杰斯倒是借鉴了T-Group的理念，开创了小组治疗，并发展为会心团体疗法**。

**➤**21.Bradford从创办NTL开始担任了25年的NTL主席，为了摆脱总是和精神治疗师打交道的情况，他决定为NTL注入新的活力。先成立顾问委员会，请来麦格雷戈和Likert担任委员会成员，然后邀请阿吉里斯担任研究员（阿吉里斯担任NTL研究员长达20年时间，后来成为NTL董事会成员）。顾问队伍里陆续增加了Richard Beckhard（刷麦格雷戈的脸）、Warren Bennis（刷麦格雷戈的脸）、Robert Blake（此时刚从塔维斯托克学院完成18个月的特殊学习归来）、Edgar Schein（刷麦格雷戈的脸）、Herb Shepard（作为inhouse的员工关系负责人与NTL的顾问一起做项目，做完项目离职加入了NTL）

**➤**22.**这些大牛的加入，极大的丰富了T-Group的内涵**，也有了更多在企业组织里实践勒温理念的机会。T-Group席卷全美，从学校到企业，从政府到军队排队引进T-Group。几乎每位参与过T-Group的人都说让自己受益终生。

**➤**23.IBM、GE、西屋电器、柯达、波音都在这个时候大规模实施过T-Group。

**➤**24.NTL孕育了被广为传播的学习金字塔，**在军队项目里产生了PARR（事后反思，复盘的前身）**

**➤**25.1950年代，NTL的专家们运用社会科学、行为科学的方法在大型企业组织中实施各种与团队、组织有关的变革项目。

**➤**26.1959年，麦格雷戈、贝克哈德在Union Carbide实施文化变革项目，不知道该用什么词来形容这个项目，**最后用了“组织发展”来表达这个项目是整个系统的改变以区分其他的管理改进动作**。同年，Herbert Shepard 和 Robert Blake在文化变革项目中将自己的工作称为“组织发展”，**强调这是关注系统的整体改变**。

**➤**27.**于是，“OD”的名字诞生了**。

**➤**28.此时的Trist，对精神分析已不再有兴趣，和比昂的理念也渐渐有了分歧。在塔维斯托克学院有了一位比他小16岁的澳大利亚伙伴Fred Emery,他们一起开创了开放社会技术系统并运用到组织的实际情境中。（Emery开发了开放空间技术（OST），此后，另一位澳大利亚人哈里森·欧文继承了OST的衣钵。）