

ВДОХНОВЕНИЕ И КАЧЕСТВО
В
ОРГАНИЗАЦИЯХ

Дэниел Офман

В этой книге:

Творческая организация
Лидерство и основные качества
Качество как выражение любви
Развитие личности и организации
Личная ответственность и обязательства
Творчество и реактивность
Вдохновение и жизнеспособность

©1993 Daniel D. Ofman MBA
Kern Konsult, Bussum
The Netherlands
Tel: 31 2159 35445

*Не спрашивай о том, в чем нуждается мир.
Лучше спроси о том, что помогает тебе жить;
а потом иди и следуй этому!
Потому что миру нужны живые люди.*

(Ховард Термон, священник)

*Посвящается Инес,
которая помогла
мне выжить*

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Глава 1	
ВВЕДЕНИЕ	9
1.1 Меняющаяся парадигма.....	9
1.2 Душа, ценности, миссия и видение.....	15
1.3 Энергия и структура	20
1.4 Управление изнутри	22
1.5 Краткое содержание глав.....	24
Часть I	
ТВОРЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК.....	26
Глава 2	
ОСНОВНЫЕ КАЧЕСТВА	27
2.1 Введение	27
2.2 Основные качества	28
2.3 Основное качество и ловушка	30
2.4 От ловушки к основным качествам	32
2.5 Основное качество и стимул	33
2.6 Основное качество и «аллергия»	35
2.7 Различные подходы к основному квадранту	38
2.8 Двойной квадрант	38
2.9 Как проявляются основные качества в условиях стресса	44
2.10 Маскирующий квадрант	44
2.11 Источник основных качеств	47
2.12 Процесс развития в основном квадранте	49
2.13 Энергия, скрывающаяся за искажением	53
Глава 3	
ЖЕЛАНИЕ И ВЫБОР	54
3.1 Желание и выбор	54
3.2 Беспомощность	56
3.3 Творческое напряжение	57
3.4 Ступень 1: СЛУШАЮ.....	62
3.5 Ступень 2: ФОКУСИРУЮСЬ	64

3.6	Степень 3: СМОТРЮ (И ЧУВСТВУЮ).....	67
3.7	Степень 4: ПРОВЕРКА.....	71
3.8	Степень 5: СДЕЛАТЬ ВЫБОР.....	76
3.9	Степень 6: СЛЕДУЮ ЭТОМУ.....	76
3.10	Как справиться с препятствиями.....	78
Глава 4		
	КТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДЕЛАЕТ ВЫБОР.....	84
4.1	Воля.....	84
4.2	Кто действительно делает выбор.....	86
4.3	Субличности.....	88
4.4	Заключить сделку с самим собой.....	92
4.5	Власть или всемогущество.....	93
Часть II		
	ТВОРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.....	95
Глава 5		
	РАЗВИВАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.....	96
5.1	Свободная энергия.....	96
5.2	Созвучность и настроенность.....	98
5.3	Вторжение в процесс развития.....	100
Глава 6		
	КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ.....	103
6.1	Культура.....	103
6.2	Диаграмма культуры по хarrisону.....	105
6.3	Культурный анализ.....	108
6.3.1	Области влияния на нормы.....	109
6.3.2	Осуществление.....	111
6.3.3	От анализа к действию.....	114
6.4	Качество и культура.....	117
6.5	Культура и субличности.....	128
Глава 7		
	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДАМИ.....	129
7.1	Различные виды переходов.....	129
7.2	Фазы перехода.....	131
7.3	Управление переходами.....	134
Глава 8		
	ОТ РЕАКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ТВОРЧЕСКОЙ.....	136
8.1	Три системы координат.....	136

8.2 Реактивная организация	137
8.3 Развитие реактивной организации.....	139
8.4 Респонсивная организация	140
8.5 Развитие респонсивной организации.....	142
8.6 Культура творческой организации	143
Часть III	
ПОДРОБНЕЕ О ГЛАВНОМ	146
Глава 9	
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД — КРУПНЫМ ПЛАНОМ	147
9.1 Почему необходимо, чтобы сегодня работал «проектный подход»?.....	147
9.2 «Проектный подход»: традиционная теория	148
9.3 Проектный подход: реальная теория	149
Глава 10	
КАЧЕСТВО КРУПНЫМ ПЛАНОМ	154
10.1 Качество в организациях сферы обслуживания.....	154
10.2 История качества	156
10.3 Что есть качество на самом деле	159
10.4 Качество и конгруэнтность.....	165
Глава 11	
ТВОРЧЕСТВО КРУПНЫМ ПЛАНОМ	166
11.1 Почему творчество	166
11.2 Характеристики творческих групп.....	168
11.3 Творчество в творческих организациях.....	172
Глава 12	
ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ	174
12.1 Время и относительность	174
12.2 В потоке, против потока	177
12.3 Тишина и размышление	180
ПОСЛЕСЛОВИЕ	181
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
Декларация об ответственности человечества.....	185
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	
Генетический код KERN KONSULT	193
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Об авторе.....	199

ПРЕДИСЛОВИЕ

С конца 60-х годов практически во все организации, рассчитывающие на длительное и активное существование в обществе, из различных субкультур постепенно стали проникать такие понятия, как «творчество», «вдохновение», «качество», «жизнеспособность», «личная ответственность», «личностное развитие», «трансформация». Являлось ли это формой репрессивной толерантности или же подлинным прогрессом — вопрос, которым следует задаваться и сегодня.

Совершенно ясно, что в процессе заимствования этих концепций утвердившимися, стабильными организациями у «авангардных» субкультур в 70-е годы первоначальное значение этих понятий было утеряно. Значительный опыт человечества, на котором основывались эти понятия, часто подменялся поверхностной и функциональной «манерностью», способами поведения, направленными на достижение (экономического) результата.

В начале 80-х в теории организаций получили свое развитие два основных направления: движение «но-нонсенс», явившееся реакцией на неразбериху и «бесконечные, не приводящие ни к чему разговоры» конца 70-х, и «трансформационное движение», которое предполагало широкое использование идей и концепций 60-х годов. Цели движения «но-нонсенс» носили прагматический характер и были рассчитаны на быстрый результат, избавление от всего ненужного и координацию сил для более быстрого и эффективного реагирования на запросы рынка. И хотя ситуация прояснилась на некоторое время, в середине 80-х годов стали очевидными недостатки этого метода, а именно: отсутствие перспективного видения и неспособность придать «осмысленность». Другими словами, причины для таких действий и цели, достижимые посредством «чистки» и все более быстрого

реагирования на запросы рынка, перестали быть очевидными.

«Трансформационное» направление предполагало, что глубокое личное вдохновение будет способствовать организации каждодневной совместной работы. В основе этой концепции лежало предположение, что персональное развитие и преобразования в штате сотрудников, особенно на уровне руководства, способны радикально изменить организацию в целом. Заговорили о «парадигматическом прыжке», который позволил бы совершенно иначе ощущать реальность внутри организации. Однако и это движение стало вызывать сомнения, когда стало очевидно, что суровые жизненные реалии не оставляют места для вдохновения, и что трансформация личности отнюдь не ведет к трансформации всей организации. Более того, большинство людей, поддерживавших это движение, оставили организации, в которых они работали.

В конце 80-х — начале 90-х годов неоднократно предпринимались попытки соединить то положительное, что есть в обоих направлениях, а именно: осмысленную долгосрочную перспективу и каждодневную прагматическую деятельность. Книга, которую вы держите сейчас в руках, «*Вдохновение и качество в организациях*» — удачная попытка такого соединения.

Интересен вопрос, почему Даниэлу Офману удалось блестяще осуществить подобное сочетание. Ответ заключается в том, что вот уже более двадцати лет он является своего рода «инженером душ». Что это значит? С начала 70-х годов Даниэл активно участвовал в целом ряде движений, основанных на духовных поисках, как в Нидерландах, так и за границей. В присущей ему спокойной манере он объединил идеи движений и осуществил их на практике в собственной жизни. В результате сегодня он вместе с Виллемом Рене возглавляет преуспевающую консультационную фирму Kern Konsult. Но он продолжает активную практическую деятельность. В нем постоянно присутствует потребность понять и улучшить механизмы, управляющие

повседневной работой таких систем, как организации. Для достижения своей цели Даниэл, как и положено хорошему «инженеру», использует уже существующие модели, а также создает новые, если встречается с какими-либо новыми явлениями.

Что особо отличает эту книгу, так это умение автора наполнить свои модели особой духовностью, превращающей мертвые формулы в живую реальность. И это — значительное достижение, если принять во внимание, что понятия имеют свойство терять свою значимость, когда применяются в будничной работе, использующей профессиональный жаргон организаций.

Эта книга может стать источником вдохновения для менеджеров всех уровней, понимающих, что осуществлять свою организаторскую деятельность можно лишь поддерживая в себе этот удивительный огонь.

Доктор Яаап Вогт