

ВАЛЕРІЙ ПЕКАР

# РІЗНОБАРВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Еволюція мислення, лідерства  
та керування

*2-ге видання, доповнене*



Харків

«ФОЛІО»

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

2019

## Передмова

Глобальна економічна криза, потужні соціальні, технологічні, маркетингові тренди, стрімкі політичні зміни, безліч нових викликів, що змушують сумніватися у традиційних бізнес-моделях, — усе це вимагає більш ефективних підходів до керування компаніями. Тому зростає популярність різноманітних моделей організаційного розвитку та методик впровадження змін. Серед найбільш популярних — **інтегральна динаміка**, красива і практична модель, що описує паралельну еволюцію мислення, керування, економіки, політики та інших сфер життя. Інтегральна динаміка класифікує переважні системи цінностей та парадигми мислення, характерні як для окремої людини, так і для соціальних структур різного масштабу — від сім'ї та компанії до нації та цивілізації. Розуміння систем цінностей та парадигм мислення дає ключ до проникнення у суть різних типів організаційних структур, корпоративних культур, а також стадій життєвого циклу, методик та інструментів керування.

Ця книга народилася з численних лекцій, прочитаних власникам і топ-менеджерам у Києво-Могилянській та Львівській бізнес-школах, з двох десятків статей і частих виступів у бізнес-клубах та ділових співтовариствах. Практичні інструменти розуміння своєї організації та керування змінами у ній виявилися потрібними не лише бізнесу, але й громадським та урядовим колам. Ідея книги полягала у тому, щоб зібрати докупи весь накопичений досвід, упакувавши його так, щоб можна було опанувати за один день.

Тож ця книга написана практиком і для практиків. Ви не знайдете тут точних визначень і посилань на першоджерела, характерних для серйозної ділової літератури, яку рекомендують для підготовки МВА. Це скоріше прогулянка яскравим і барвистим світом, у якому ми живемо, де на нас чекають зустрічі з різними людьми, різноманітними організаціями, всілякими реаліями корпоративного, соціального, політичного життя. Усі квіти, які вам зустрінуться по дорозі, можна зривати, а всі плоди — куштувати. Приємної прогулянки!

“

*Ця книга написана  
практиком і для  
практиків.*

## ***Друге видання, доповнене***

Перше видання книги вийшло друком 2015 року і швидко розійшлося. Тим часом у ході роботи з різними організаціями накопичувався новий матеріал, а учасники численних відкритих та корпоративних семінарів наводили все нові й нові цікаві життєві приклади, корпоративні легенди та особисті інсайти. Весь цей матеріал увійшов у книгу, так само як і нові розділи, підготовлені за останній рік.

## ***Структура книги***

Спочатку ми познайомимося з парадигмами мислення на рівні окремої людини. Потім подивимося, як така людина поводить себе у компанії (у більш широкому сенсі — в організації). Після цього перейдемо до компанії (організації) у цілому, щоб розібратися, як парадигми мислення визначають організаційну структуру, культуру спілкування, механізми прийняття рішень тощо. У наступних розділах більш пильний погляд дозволить нам побачити, що у великих організаціях на різних рівнях керування та у різних підрозділах будуть домінувати різні парадигми мислення, і ми розберемося, як вони взаємодіють і визначають життя організації. Далі від статичної (моментального погляду на організацію) ми перейдемо до динаміки і дослідимо життєвий цикл організації від народження до старості. І нарешті ми вийдемо за межі компанії і подивимося на системи значно більшого масштабу — народи, держави, цивілізації, спробуємо знайти відповіді на гострі соціальні, економічні, політичні питання, що визначають умови ділової активності.

## **Вступ. Ключ до проблем керування — у голові**

У житті нам доводиться зустрічатися з безліччю різних типів організацій, приватних і державних, громадських та інших, побудованих на різних принципах. Ці організації більш чи менш ефективно досягають поставлених перед ними цілей і, досліджуючи їх, ми часом знаходимо щось корисне для власної практики і стратегії керування. Часом ми помічаємо якусь цікаву рису або управлінський механізм і вирішуємо застосувати його у власній компанії, іноді — навпаки, подивившись на чужий досвід, вирішуємо ніколи так не робити. Школа, армія, релігійна громада, громадська організація, професійне об'єднання, діловий клуб і, звісно, численні підприємства, де нам доводилося працювати або з життям яких нам доводилося стикатися, — усі вони чогось нас навчили, як загальним принципам побудови організацій, так і конкретним практичним прийомам керування.

Згадайте, як багато керівників старшого покоління активно використовували управлінський досвід, накопичений у комсомолі. Іноді такий досвід був серйозною перевагою, а часом, навпаки, виявлявся абсолютно неадекватним.

Звісно, ми часто запитуємо себе, наскільки ті чи інші принципи або підходи пасують нашій компанії. Адже компанії бувають різного розміру, працюють у різних галузях, побудовані з людей різного рівня і з різним життєвим досвідом. Та й ми самі як керівники теж буваємо різними. Очевидно, що настільки різні організації, як великий завод і маленька консалтингова компанія, невеликий колектив програмістів та широка регіональна дилерська мережа, сімейний магазинчик і професійна асоціація, симфонічний оркестр і джаз-бенд, будуються на різних організаційних принципах. Крім того, є ще фактор часу: на різних стадіях життєвого циклу компанії потрібні різні організаційні механізми, а ще бувають різні стадії розвитку галузі в цілому, бувають хороші часи та важкі часи, і таке інше. Хотілося б зрозуміти, в яких випадках які організаційні принципи є більш ефективними. А для цього було б непогано якось класифікувати весь спектр організаційних підходів. Будь-яка організація, так чи інакше, складається з людей — то, може, почнемо саме з людей?

**“  
Керування було завжди  
і буде завжди, але  
культури керування  
еволюціонують.”**

Соціологи та антропологи встановили: керування у тій або іншій формі з'являється з самого початку виникнення соціуму, соціальних відносин. І навпаки — там, де виникає керування, неминуче виникають суспільні відносини. Таким чином, керування було завжди і буде завжди. Очевидно, що управлінські культури еволюціонують разом з іншими аспектами життя людства. І ключ до розуміння еволюції керування полягає у розумінні еволюції систем цінностей і парадигм мислення.

Таким чином, ключ до проблем керування знаходиться в голові. А голова, як каже народна мудрість, є предмет темний і дослідженню не підлягає. Але ми займемося саме цим предметом.

Ще у 60 – 70-х роках ХХ сторіччя питання еволюції мислення привертали увагу багатьох психологів і соціологів. Серед найвідоміших моделей назовемо піраміду потреб Абрагама Маслоу, спіральну динаміку Клера Грейвза, теорію розвитку його Джейн Льовінджер та Сьюзан Кук-Гройтер, інтегральну модель Кена Вілбера та інші (можна навести тут кілька десятків прізвищ, невідомих широкому загалу).

Відтоді як стало зрозуміло, що у новій економіці люди дійсно є основним капіталом, а інші види ресурсів є другорядними і самі надходять туди, де зібралися найкращі люди, теорії розвитку особистості опинилися у центрі уваги бізнесу. Раптово з абстрактних моделей, яким місце у тиші наукових установ, вони перетворилися на практичні інструменти керування розвитком окремих людей і цілих організацій. Виявилося, що усі моделі дуже схожі (пам'ятаєте зі школи слово «конгруентний»?), лише використовують різну термінологію і позначення. Кен Вілбер вивчив праці більше ніж ста різних авторів, західних і східних, стародавніх і сучасних, і виявив, що представлені у них «карти рівнів свідомості» багато в чому збігаються. Тому ми будемо для них використовувати збірну назву «інтегральна динаміка» і не станемо витрачати час на вивчення особливостей кожної з моделей, а зосередимося на загальних принципах і практичному застосуванні.

Інтегральна динаміка починає з вивчення та класифікації домінантних систем цінностей і парадигм мислення. Клер Грейвз називав їх «рівнями існування», К. Кован та Д. Бек — цМем (ціннісний мем, англ. vMeme, value meme), Джейн Льовінджер і Сьюзан Кук-Гройтер — «стадії розвитку його», зустрічаються також терміни «рівні розвитку», «стадії життєвого циклу людини» і таке інше. Оскільки наша книга призначена для практиків, ми будемо використовувати простіший, майже «побутовий» термін «парадигма мислення».

Людське мислення, стверджує інтегральна динаміка, поступово розвивається від одного збалансованого стану до іншого, і кожна стадія розвитку є основою для наступної. Для кожної стадії розвитку

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

особистості характерний певний спосіб сприйняття і розуміння світу (парадигма мислення) — все, що відбувається з людиною і навколо неї, вона ніби пропускає через фільтр власного сприйняття. Усе, що не відповідає парадигмі, просто «фільтрується» і не сприймається (згадаймо, як часто нам не вдавалося донести до іншої людини свою думку, або як часто наші добрі наміри сприймали перевернуто).

Можливо, саме в цьому причина того, що нашими добрими намірами деколи пекло встелене?

Кожна парадигма мислення диктує певні, тільки для неї характерні способи сприйняття світу і прийняття рішень, принципи організації, керівництва та управління будь-якими соціальними структурами (комерційними, громадськими, релігійними, військовими, політичними). У кожній парадигмі мислення — власна модель релігії, політики, сімейного життя, керування, економіки, війни і миру. Можна сказати, що різні парадигми мислення — це різні способи пристосування до реальності (адже людина — найбільш здатна до пристосування істота на планеті, у неї в арсеналі безліч способів для цього), і, звісно, тому реальність, тобто умови життя, безпосередньо впливає на парадигму. Однак на одну й ту саму реальність люди реагують по-різному: крім умов життя, є можливості свідомості тієї чи іншої людини, її прагнення до особистісного розвитку або відсутність такого прагнення. Парадигми мислення не кращі й не гірші одна за іншу, а більше чи менше підходять для тих чи інших умов (створюючи умови, ми можемо впливати на особистісне зростання). Нарешті, парадигми мислення, які ми розглядаємо, характерні як для окремої людини, так і для колективу і навіть для великих соціальних систем. Підкреслимо: це лише модель, і як всяка модель, вона обмежена, але практично корисна.

Ми будемо використовувати для позначення парадигм мислення кольорові маркери, винайдені Крістофером Кованом та Дональдом Беком, учнями К. Грейвза. Ці маркери досить зручно застосовувати на практиці, адже вони дозволяють уникнути порівнянь та оцінок. Ми будемо вживати їх без лапок, тому будь-які «кольорові» епітети у цій книзі (червоний керівник, синя організація тощо) слід сприймати не буквально, а як терміни інтегральної динаміки.

“

*Людське мислення  
поступово  
розвивається від одного  
збалансованого стану  
до іншого.*

## **Різнокольорові світи: Знайомство з парадигмами мислення**

Як часто з вами бувало таке: ви намагаєтесь комусь щось пояснити, але у вас не виходить — він не розуміє нічого з того, що ви говорите, ніби він живе в якомусь іншому світі. «Та він що, з Місяця звалився?» — запитуєте ви себе. Ви відчуваєте, що у його світі інші закони і правила, й ті ж події трактуються зовсім по-іншому. Нерозуміння призводить до загострення відносин, створює масу негативних побічних ефектів.

Наприклад, є безліч людей, які не вірять у чесність. Ну, не вірять і все. Що ж відбувається, якщо такому типу зустрічається справжня чесна людина? Він починає шукати, «де ж він мене кинув». Не знайшовши, підозрює чесного у винятковій хитрості та підступності — якщо не зумів виявити обман, значить, обман добре замаскований. Зрештою виявляється, що обману дійсно немає, — і тоді чесному присвоюється клеймо «лох». Ну, правда, ну як можна назвати людину, яка не бачить своєї вигоди і не обманює, коли випала така нагода?

Чи може бути таке, щоб люди в один і той же час, в одному і тому самому місці жили у різних світах? Може, якщо картини світу у них кардинально відрізняються. Відмінності у картинах світу двох осіб можуть бути невеликими (і навіть у цьому випадку те, що бачать двоє, ніколи точно не збігається), а можуть бути принциповими, і тоді взаєморозуміння просто нема на чому побудувати. Навіть якщо взаєморозуміння у якийсь момент досягнуто — воно крихке і тимчасове, як будинок без фундаменту. Але що ближчі картини світу одна до одної, то більш розвиненими і плідними можуть бути відносини між людьми.

Папуас, поліцейський, астроном і поет побачать літній вечір зовсім по-різному.

Картина світу являє собою потужний фільтр, через який пропускається все, що людина бачить, чує і відчуває. Уся ця інформація певним чином інтерпретується. Те, чому немає місця у картині світу людини, може бути відфільтроване і не дійти до її свідомості: його буде знецінено, спотворено або проігноровано. Фільтрація відбувається несвідомо: підсвідомість натренована проводити первинну обробку інформації певним чином. Якщо ж у якийсь момент виявиться, що картина світу повністю неадекватна (а такі відкриття трапляються аж ніяк не з кожною людиною протягом її життя), свідомість може впасти у ступор, їй знадобиться значний час на переосмислення.

От уявіть собі, що в нас у голові є такі уторовані стежки, якими біжить наша думка (звісно, таку метафору не слід сприймати серйозно). Стежинками бігти

## Зміст

<b>Передмова</b>	<b>3</b>
Друге видання, доповнене	4
Структура книги	4
<b>Вступ. Ключ до проблем керування — у голові</b>	<b>5</b>
<b><i>Різнокольорові світи: Знайомство з парадигмами мислення</i></b>	<b>8</b>
Бежевий світ — світ інстинктів	11
Фіолетовий світ — світ магії	12
Червоний світ — світ-джунглі	15
Синій світ — світ Порядку	19
Помаранчевий світ — світ-механізм	22
Зелений світ — світ гармонії	24
Жовтий світ — світ-калейдоскоп	28
Бірюзовий світ — світ-організм	30
<b><i>Світломузика душі: Хвилі, потоки та переходи</i></b>	<b>31</b>
Спіраль розвитку	31
«Цибулинне» мислення	39
Механіка переходу	46
Стрибки через сходинку	52
Ще одна типологія?	54
Співвідношення моделей	56
<b><i>Веселка в офісі: Інтегральна динаміка на службі керування персоналом</i></b>	<b>60</b>
Підбір та адаптація	60
Постановка завдань і навчання	62
Мотивація	65
Ліричний відступ. Про рівність і расизм	68
<b><i>Палітра організації: Управлінські культури</i></b>	<b>70</b>
Фіолетова родина — культура приналежності	72
Червоний клан — культура сили	74
Синя ієрархія — культура правил	78
Помаранчева корпорація — культура успіху	81
Зелене співтовариство — культура взаємин	87
Жовта мережа — культура творчості	90
Діагностика управлінської культури	91
Стилі лідерства	93



<b><i>Збираючи мозаїку: Розмаїття субкультур в одній організації</i></b>	<b>99</b>
Субкультури підрозділів	99
Ієрархія субкультур	100
Рада директорів	101
Бізнес-процеси	102
Інформаційні системи	104
Особистість та колектив	106
<b><i>Корпоративна хромодинаміка: Життєвий цикл організації</i></b>	<b>108</b>
Еволюція компанії	108
Адекватність і стійкість	113
Загальні принципи керування змінами	115
<b><i>Магічний кристал: Інтегральний погляд</i></b>	<b>117</b>
Горизонтальні та вертикальні поняття	119
Соціальні ліфти і соціальні зв'язки	122
Різновиди суб'єктивного часу	125
Ліричний відступ. Книжкова полиця менеджера: три стоси книг	128
<b><i>Інтегральна історія: Стислий курс</i></b>	<b>131</b>
Світанок людства	131
Сила і влада	136
Право і порядок	138
Гроші та прогрес	140
Відносини і довіра	143
Ліричний відступ. Ущільнення часу	148
<b><i>За межами компанії: Погляд на світ</i></b>	<b>150</b>
Військова організація	150
Національна ідентичність	152
Економіка	160
Політика і соціум	163
Спеціальний розділ. Майдан	169
Мапа світу	173
Ліричний відступ. Про неоднорідність суспільства	180
<b><i>Епілог. Людина й ентропія Всесвіту</i></b>	<b>183</b>
Подяки	184
Література	186