

К ПОНИМАНИЮ РАЗВИТИЯ: СТРУКТУРИРОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ

В статье с различных точек зрения рассмотрена категория «развитие». Практическая ценность данного анализа состоит в том, что авторы приложили его результаты к двум взаимосвязанным функциональным областям — развитию команды и лидерству.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лидер, команда, целеполагание, ценность, рост, развитие, лояльность

...Когда наступило не только само познание объекта, но и радость познания, то ничего не остается больше, как только в познании объективно существующего обрести свободу в подчинении объективной истине. Так наступает то развитие познающего, которое коренится в изначальной объективности мира. Однако при таком развитии необходимо для благоприятного исхода стойкое владение собой, ибо если сам познающий управляет собою через объективное познание, то, чтобы последовать за истиной, он должен сам подчинить себя ей и стойко соблюдать это подчинение.

Гексаграмма 17: Суй (Последование). Книга Перемен



Митясова Екатерина Александровна — руководитель «Группы БРИФ» (<http://www.brifgroup.biz>), магистр менеджмента Манчестерского университета. Профессиональный опыт: руководство маркетинговыми исследованиями, проектами разработки маркетинговых стратегий и планов, кросс-функциональной интеграции, повышения эффективности клиентского менеджмента (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Слова, приведенные в эпиграфе, говорят о том, что познание и проистекающее из него развитие являются самоцелью, дарующей радость и свободу. Необходимым условием познания признается самодисциплина. Это кажется простым и естественным. Однако чем является развитие для современных людей? Так ли однозначно оно понимается современными мыслителями? Попробуем

в этом разобраться и определить, является ли развитие в большей степени средством или самоценностью.

Гипотеза описываемого здесь исследования состоит в следующем: *развитие может в равной степени выступать и в качестве цели, и в качестве средства*.

Объектом исследования в данном случае являются *концепт развития* (т.е. содержание понятия «развитие») и его составляющие, а предметом исследования (т.е. призмой, через которую мы рассматриваем объект) — гуманитарные теории. Здесь и далее, когда мы говорим о концептах (развития, слова, имени, роста), мы совершаем акт «схватывания» смыслов вещи (проблемы, понятия) в единстве речевого высказывания¹. Методом исследования является анализ и критика источников.

Чтобы проверить гипотезу, потребуется:

- 1) обосновать самоценность развития;
- 2) рассмотреть развитие как средство, определить его управляемость;
- 3) рассмотреть применение концепта развития к таким функциональным областям, как лидерство и развитие личности.

ОРГАНИЧНОСТЬ И АКСИОМАТИЧНОСТЬ РАЗВИТИЯ

Развитие как цель — возможно ли это? Данный вопрос непросто. Принято считать, что развитие — это хорошо, что его можно и нужно воспринимать позитивно. Такое отношение к развитию укоренилось в повседневных мыслительно-речевых шаблонах. В то же время исследователи с трудом могут обосновать самоценность развития. Стремясь это сделать, они обычно приходят к оправданию развития как средства достижения различных благих целей: «Следует отметить, что связь между богатством и личными достижениями может усиливаться или ослабевать, и, кроме того, она чрезвычайно подвержена влиянию

привходящих обстоятельств. Причины умножать доходы или материальные блага вполне обоснованны. Они, как правило, являются средством обрести большую свободу» [6]. У процитированного автора благой целевой установкой является свобода и ее увеличение.

Исследователи оправдывают не только целесообразность достижения целей, но и существовавший на каждый момент статус-кво: «Было бы непониманием исторического процесса отрицать самую целесообразность элементов общественной жизни; несомненно, они всегда обслуживают некоторые потребности общества, и потому неосновательно думать, будто за ними может не стоять никакой действительности» [7].

Получается, что, с одной стороны, хорошо и полезно стремиться к лучшему, а с другой — существующее положение вещей оправданно и приемлемо. Где та грань, что разделяет эти два вектора? Думается, она сугубо индивидуальна и определяется способностью индивида менять ситуацию, действовать проактивно. Эту способность можно характеризовать как *предприимчивость*, одну из характерных черт предпринимателей. Данный подход объясняет, почему в любом обществе в любое время существуют довольные и недовольные своим положением, своей жизнью, ставящие перед собой определенные задачи и те, кто плывет по течению, добивающиеся впечатляющих результатов и не добившиеся ничего.

Развитие как свобода (базовая ценность)

Начнем с того, как мы понимаем содержание понятия «свобода». «Если придерживаться правильного значения слов, то, наверное, лучше было бы не использовать одно и то же слово для обозначения: свобод, понимаемых как непрепятствование со стороны других и как отсутствие угрозы санкций; свобод-способностей, к которым стремятся люди; созидательной свободы-могущества сообщества» [1].

¹ Подробнее см. здесь: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/4425/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A6%D0%95%D0%9F%D0%A2. — *Прим. авт.*

Мы говорим о той свободе-способности, которая является потенциальной и реализуемой. Сен указывает: «В нашем исследовании расширение свободы рассматривается одновременно как основная цель и как главное средство развития. Развитие означает преодоление тех различных видов несвободы, которые оставляют людей со скудным выбором» [6]. Здесь значимы две мысли. Во-первых, развитие определяется как средство достижения свободы (избавление от несвобод), что подтверждает нашу позицию. Во-вторых, приводится связка понятий свободы и выбора. Наличие выбора говорит о свободе.

Добавим, что наличие выбора повышает ответственность (поскольку принятие решения невозможно без нее, а реализация выбора невозможна без принятия решений) и неопределенность (поскольку большее количество вариантов означает большее количество возможных последствий и, следовательно, непредвиденных обстоятельств). Отношение индивида к неопределенности во многом определяется складом характера: предприимчивость позволяет управлять обстоятельствами, формировать их, сравнительно комфортно чувствовать себя в условиях высокой неопределенности. Отсутствие предприимчивости осложняет процесс принятия решений.

Процитируем еще раз Сена: «Личность рассматривается скорее как активный движитель перемен, нежели как пассивный потребитель распределяемых благ» [6]. С другой стороны, разным личностям присущи различные черты характера, склонности и предпочтения. Подход Сена нельзя рассматривать как идеальный, если признать факт разнообразия жизненных форм.

Противоречивость, полярность и неоднозначность развития отразил Флоренский на примере концепта имени: «Имя... направляет жизнь личности по известному руслу и не дает потоку жизненных процессов протекать где попало. Но в этом русле *сама* личность должна определить свое нравственное содержание» [7]. Таким образом, личность вольна выбирать самореализацию на континууме между верхним, «божественным»

пределом и нижним, «преступным». В этом, с одной стороны, проявляются кажущаяся абсолютной свобода выбора и неограниченность потенциала развития личности. С другой стороны, поскольку вектор самореализации предопределен именем, оно определяет рамки фундаментальной несвободы и априори является ограничением для развития личности.

Наконец, Сен утверждает, возвращаясь к вторичности развития по отношению к целевым установкам, таким как свобода, что «свобода занимает главенствующее положение в процессе развития по двум причинам:

1) ценность свободы: достижения прогресса оцениваются в первую очередь по состоянию прав человека в обществе;

2) эффективность свободы: уровень развития непосредственно зависит от свободной деятельности членов общества» [6].

На наш взгляд, механизм развития через свободную деятельность является предпринимательство, позволяющее человеку реализовать созидательный потенциал. В то же время расцвет предпринимательства возможен при определенных условиях. «Свобода... определяет уровень индивидуальной инициативы... Расширение свободы усиливает способность людей помочь самим себе, а также повлиять на окружающий мир» [6]. Таким образом, истинной исходной точкой для развития должны быть не низкие доходы, а отсутствие возможностей. Умение создать, распознать, активировать возможности — в определенном смысле ключ к успеху. Концентрация на низких доходах и стремление их повысить означают движение по замкнутому кругу (или, если хотите, топтание на месте) и в конечном счете неудачу.

Развитие как естественный рост, коэволюция

Динамика экономических показателей обычно фиксируется в позитивных терминах. Любое, даже отражающее позитивные тенденции отрицательное движение, как правило, вызывает

недоверие и отторжение. Концепция роста стала так важна, что зачастую и ассоциируется, и смешивается с понятием развития.

«В экономике как научной дисциплине появилась тенденция фокусировать внимание не на ценности человеческих свобод, а на полезности, доходе и благосостоянии... Экономический рост не только способствует увеличению личных доходов — он также предоставляет государству возможность финансировать социальное страхование и усиливает влияние общества на происходящие процессы. Таким образом, о роли экономического роста можно судить как по увеличению доходов населения, так и по расширению социального обслуживания (в том числе и структур социальной защиты), достигнутому благодаря экономическому росту» [6]. Мы видим, что экономический рост на самом деле является средством для реализации социального развития, другими словами, для повышения качества жизни.

Развитие можно представить как качественный рывок, переход с одного уровня на другой. Например, налаженный регулярный менеджмент компании, обеспечивающий простое воспроизводство и безукоризненное функционирование объекта управления, создает базу для развития, для внедрения качественных изменений, которые, к примеру, повысят эффективность деятельности организации.

Развитие объекта (человека, но также и идеи, процесса) начинается с определения его сути, иначе говоря — его границ. Для человека такое определение («поименование») — имя. «Имена выражают *типы* бытия личностного. Это... самое глубокое из словесного, поскольку оно имеет дело с конкретными существами... Самое внутреннее из наслоений тела, без которого личность уже немислима, ибо она... как призрак ускользает из объятий мыслей» [7]. Так, выделив объект управления, проблему, *поименовав ее*, можно продолжить работать с ней — определить структуру, в которой она находится и действует, целевые установки для нее, способы воздействия и контроля над воздействием.

Можно по-разному выделять уровни организации мыслительной деятельности человека (например, интуиция — анализ — синтез). Флоренский выделяет уровни образования личности. При этом развитие является естественным в той степени, в которой зависит от таких параметров, как «раса, народность, родовая наследственность, воспитание, общественное положение, характер занятий, влияние окружающих, географические условия, состояние здоровья, жизненный режим и т.д.» [7].

Развитие естественно в том случае, когда существуют задатки, потенциал для развития, которые реализуются самостоятельно либо с определенным направляющим воздействием извне. В случае отсутствия подобных задатков внешний импульс может в определенной степени подтолкнуть развитие (это будет противоестественным действием), но достаточно скоро произойдет столкновение искусственного импульса с пределами развития. Кроме того, развитие может состояться со знаком «минус», тогда оно будет названо деградацией.

РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И ЛИДЕРСТВО. ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Цели развития команды

Наш тезис о важности проактивного использования возможностей (в противовес сохранению существующего положения вещей) подтверждается на функциональном уровне развития команды следующим образом: «Организуя деятельность компании, нужно помнить о том, к чему вы стремитесь, а не о том, что делаете сейчас. Я встречал людей, действия которых шли вразрез с интересами их компании только потому, что так обязывают инструкции. Организуйтесь вокруг задач, а не функций» [5]. Уточним тезис: только ориентация на цель позволит добиться результата. Без устремленности к цели ее не достигнуть, и можно из года в год заниматься текущими вопросами и оперативной деятельностью.

Еще один аспект вопроса управляемости развития — расстановка приоритетов. Она позволяет задать темп развития в том векторе, который сонаправлен движению к цели, и упорядочить его ход. «Вся работа по своей значимости для организации может быть отнесена либо к группе «А», либо к группе «Б». К группе «А» относится то, что служит развитию организации, отдела или работника. Такие направления... открывают новые возможности и перспективные сферы деятельности. Дела, относящиеся к группе «Б», связаны с текущим обслуживанием, обеспечивающим функционирование организации. Этими делами нельзя пренебрегать, но они ничего не дают развитию организации. Я обнаружил, что люди отдают все силы делам группы «Б», потому что они кажутся важными, а то, что остается, посвящают группе «А». Я постоянно напоминаю... о необходимости отдавать 80% времени и энергии делам группы «А», а оставшиеся 20% — группе «Б» [5]. Это трудноисполнимый, но крайне эффективный рецепт переориентации с неудач на результат.

Из этого следует, что самые сложные задачи, стоящие перед лидером, — «принять решение, предложить варианты действий, успокоить других и дать им указания» [5]. Лидер берет сложную, запутанную ситуацию, очерчивает ее границы, круг проблем, расставляет приоритеты, предлагает варианты решения каждой проблемы и, наконец, выбирает наиболее предпочтительный, после чего ситуация кажется простой и прозрачной. Последователям остается только выполнить действия по реализации вариантов. Понятно, какая часть работы требует 80% творческой энергии лидеров, а на какую уходит 80% времени последователей. Понятно, как высока эффективность деятельности лидеров для организации и как затратно может быть взаимодействие с последователями.

Характерно, что не существует непрерывного перехода между типами личности «лидер» и «последователь». Постепенно раскрыть лидерский потенциал личности невозможно, для этого необходимы качественные переходы. Это возвращает нас к тезису, что развитие — это качественный

рывок роста, переход с одного уровня на другой. Быть лидером — значит придерживаться этой позиции всегда и везде. Это даже не позиция, а образ мышления, образ жизни. «Воспитание лидеров отнимает много времени и денег. Обычно лидерам нужно больше платить. Но такие люди являются бесценным достоянием. Они привлекают в организацию более достойных людей, они больше делают и постоянно совершенствуют организацию... Лидеры создают даже тогда, когда они этого не хотят» [5]. В то же время, следует помнить о синергетическом потенциале лидера и команды: «Самый великий принцип управления, который я выучил за 25 лет руководящей работы, заключается в том, что люди из ближайшего окружения руководителя определяют степень его успеха. Верно и обратное: эти люди также определяют уровень его неудач» [5].

«Последователи говорят вам то, что вы хотите слышать. Лидеры говорят вам то, что вам нужно слышать... Я всегда говорил своим, что советы нужно давать тогда, когда это необходимо. Другими словами, мнение, высказанное до принятия решения, имеет потенциальную ценность» [5]. Рекомендации, подобные приведенной, вызывают у нас вопрос: что делать тем сотрудникам, чей руководитель является не лидером, а скорее, грамотным менеджером. Что если он глух ко всему, что не соответствует его представлениям, если стремится окружить себя последователями, а не лидерами? По силам ли отдельной личности развить в себе лидерские качества самостоятельно? Почему для организации с долгосрочной ориентацией на успех важно развивать внутренних лидеров? Существует ряд аргументов. Максвелл формулирует их следующим образом.

Большую часть победителей воспитали, а не нашли. Вы знаете характер и взгляды своего сотрудника. Когда вы проводите собеседование с посторонним, вам приходится принимать решение на основании рекомендаций и того, что говорит потенциальный работник. Описание опыта работы в его резюме касается навыков, а не характера. Навыкам можно обучить.

Работник, выдвинутый на руководящую должность изнутри, уже знает организацию и ее сотрудников. Хороший работник, повышение которого мы рассматриваем, разделяет цели своего руководителя. Он разделяет философию организации. Он потратил время на установление контактов с людьми, ему не нужно время на адаптацию. Человек, попавший извне, может не захотеть или не сумеет стать частью организации.

Роль лидерства. Командное развитие

Разъясняя свой подход к лидерству и давая характеристику лидеру, Максвелл утверждает: «Качества, которые я более всего ценю, включают: положительный настрой, лояльность, личный рост, создание новых лидеров и творческий подход» [5]. Думается, каждый лидер добавил бы в данный список несколько качеств или, наоборот, изъял бы некоторые. Лояльность видится как необязательное качество ввиду того, что по настоящему проверить ее можно только в кризисной ситуации. Думается, в списке ценных качеств лидеров Максвелла лояльность можно заменить на честность. Честность легче выявить. Если человек честен с организацией, с коллегами, то это является одновременно и предпосылкой к тому, что он будет предан организации, и следствием подобной преданности.

Сильный лидер — гармонично развитый лидер, поэтому ему следует работать над своими слабыми сторонами, когда он может их осознать. В то же время «уделяя особое внимание сильным сторонам потенциального лидера, вы способствуете его позитивному росту, уверенности и успеху... Лидеры создают и вдохновляют новых лидеров, вселяя в них веру в их лидерские способности и помогая им развить и укрепить те лидерские качества, о существовании которых многие не догадываются» [5]. Только предоставив человеку возможность добиться успехов и результатов, мы даем ему позитивный заряд и энергию управлять собственным развитием. «Если рядом с нами есть кто-то, кто верит в наши способности,

то этот «кто-то» не просто дает нам стимул для совершенствования. Он делает больше — создает атмосферу, в которой нам становится легче добиться успеха» [5]. Думается, что как сформировавшийся лидер способен разглядеть потенциального, так и потенциальный лидер тянется к сильному.

Каков образ идеального лидера? «Когда работник действует и строит жизненные отношения, определяясь ценностями своей компетентности, реализуя представления и требования своей профессиональной картины мира, т.е. действует, исходя из своих профессиональных интересов, он становится *мастером*» [3]. Нецелесообразно отделять личностное развитие от профессионального. «Никакая работа не имеет будущего сама по себе. Будущее заключается в человеке, который эту работу делает» [5].

Для потенциального лидера важны:

- возможность познакомиться с людьми, добившимися успеха в данной сфере;
- обстановка, в которой он может не бояться пойти на риск;
- наличие опытного наставника;
- наличие необходимых средств и инструментов;
- обучение в необходимых областях [5].

Наконец, хотелось бы добавить, что для развития лидера крайне важно не только возложить на него ответственность, но и предоставить ему полномочия. Другими словами, для достижения результата требуется не только обязать человека, но и обеспечить его необходимыми ресурсами. Полномочия в данном контексте являются одним из видов ресурсов для управленца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы попытались ответить на несколько вопросов. Во-первых, мы обосновали, что развитие ценно не само по себе, а в качестве средства достижения целей, хотя привлекательность результатов развития и общая полезность

процесса развития снова и снова соблазняют исследователей признать его самоценностью. Таким образом, не подтвердилась сформулированная в начале исследования гипотеза. Развитие является не целью, а средством.

Мы также выяснили, что отношение к управляемости развития может быть полярным. Проактивный

образ жизни делает индивида / команду способными управлять развитием, формировать проектную реальность, структурировать проблемные зоны и неопределенность. Пораженческий настрой, концентрация на проблемах, а не на возможностях исключает возможность управлять развитием и достигать значимых результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арон Р. Эссе о свободах / Пер. с франц. Н. Руткевич. — М.: Праксис, 2005.
2. Генисаретский О. Навигатор: методологические расширения и продолжения. — М.: Путь, 2002.
3. Генисаретский О. Образ жизни и личностный рост: опыт экспозиции гуманитарно-экологической перспективы развития. — <http://prometa.ru/projects/prospect/4/4>.
4. Закария Ф. Будущее свободы: нелиберальная демократия в США и за их пределами / Пер. с англ. В.Л. Иноземцева. — М.: Ладомир, 2004.
5. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
6. Сен А. Развитие как свобода / Пер. с англ. Е. Полецкой. — М.: Новое издательство, 2004.
7. Флоренский П.А. Имена. — М.: АСТ, 2003.