

# НАМЕРЕНИЯ

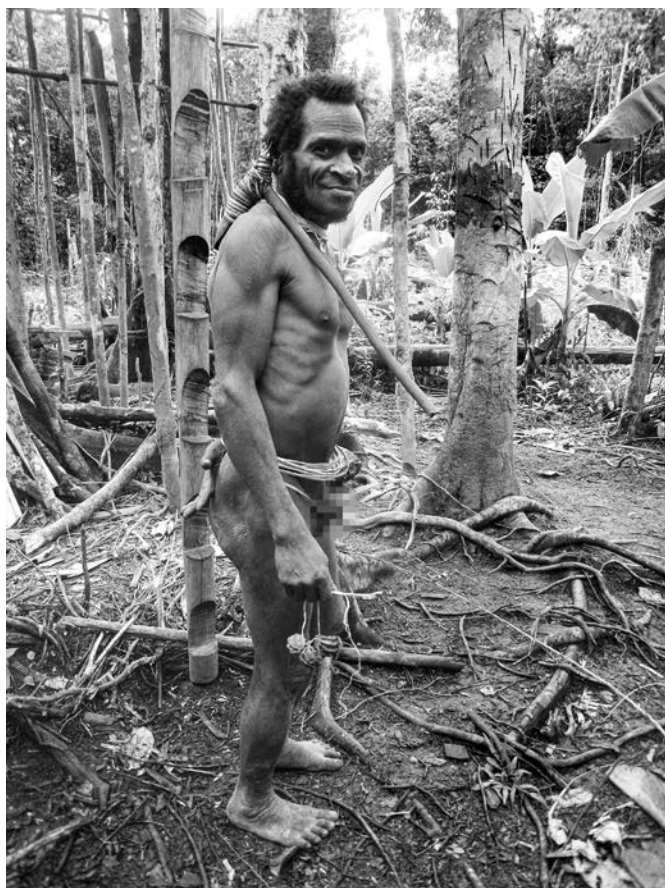
Впервые слово «развитие» появилось рядом с моей фамилией в рукописи 1984 года. Это был отчет о научно-исследовательской работе юного адъюнкта Военной академии имени Ф. Э. Дзержинского. Тогда я еще не имел ясного представления о том, что означает слово «развитие», и эта самая первая моя публикация начиналась со слов «исследование путей развития и совершенствования...» чего-то там. Теперь удивительно сознавать, что уже в тот момент было предчувствие (не знание) той, казалось бы, невинной подмены, которой много лет увлекается и утешается деловой мир. Развитие никакого отношения не имеет к совершенствованию, к улучшению и чаще даже противостоит им. Но соблазн, улучшив что-то в своем деле, сразу же начать воображать себя стоящим на восходящей линии развития настолько велик, что усомниться в этом уже нет причин и желания. И это напрасно.

На столе в моем кабинете лежит каменный топор. Я обменял его на табак у одного папуаса из племени короваи во время экспедиции по острову Новая Гвинея<sup>1</sup>. Этот и поныне рабочий инструмент современных беззлых каннибалов явно совершенствовался в течение всех 20 тысяч лет своего существования: подобран и специальным образом обточен камень, правильно сломана и обработана ветка крепкого дерева, все это туго связано самой гибкой и прочной лианой. Я видел, как такими топорами рубили саговое дерево нагие и, пожалуй, даже милые люди... Люди, на века отставшие от

---

<sup>1</sup> Исследовательская экспедиция «Живая параллель» 2013 года.

остальных народов планеты, удаляющихся от них куда-то «в космос» на лифте под названием «Развитие» (рис. 1).



**Рис. 1.** Папуас племени короваи, остров Новая Гвинея. Экспедиция «Живая параллель», 2013 год. Фото автора

Улучшение, совершенствование все эти тысячелетия происходило. Но топор так и остался топором — никакого развития не было и в помине.

Разумеется, помочь папуасам — не единственное намерение, послужившее толчком к созданию этой книги. Хочется сделать явными

важные различия развития и всех других процессов, используя все, что удалось понять и собрать со времен той самой первой публикации. Если конкретно, замыслено следующее.

- Дать ясное определение понятию «развитие», опираясь на существующие в науке представления о нем как о наиболее сложном классе реальности. Это определение никак не уложится в короткую односложную фразу наподобие тех, что можно найти в «Википедии». Но если все же стремиться к простоте, то определение могло бы начинаться так: «Развитие — это такое изменение, которое...» Продолжением этой фразы будет все последующее обоснование многоточия.
- Вывести признаки развития на такой уровень ясности и доступности для понимания, при котором возникала бы возможность управлять им во благо. Уверен, многие понимают, что в «управлять развитием во благо» заключена мудрость Вселенной. Что есть благо? Чье это благо? А что такое развитие? Развитие чего? Что означает «управлять»? Развитие не управляется той самой «отрицательной обратной связью», которая лежит в основании всей кибернетики. Но как? Как можно управлять развитием, если оно творится, творится одновременно всеми, творится творчеством каждого и всех вместе, выстраивая свои собственные структуры, нелинейно ветвясь в вариантах и властвуя над нами? При всей сложности этих вопросов общее намерение, которым я был движим при написании книги, таково: сделать развитие инструментально доступным для людей с ясным мышлением и добрым сердцем. Последнее особенно важно, поскольку ошибки управления развитием беспощадны к живому. Его необходимо творить с любовью по отношению к живому миру.
- Пролить свет на подмену понятий и опровергнуть заблуждения относительно развития. Их много: есть мнение, будто повышение качества продукции — это развитие; повышение значений показателей деятельности — это развитие; признак

развития — это непрерывный успех; развитие — это то, что происходит благодаря сохранению и наследованию традиций; все инновации помогают в развитии; в гонке развития на длинной дистанции побеждают лидеры; тренинги личностного роста развивают — и многое другое, чем пестрит современная публичная деловая риторика. В этом списке неверно все. И казалось бы, ничего страшного не происходит. Пишутся государственные программы по развитию городов, в которых не содержится почти ничего о развитии. Разрабатываются стратегии развития предприятий, где ключевым понятием является «дальнейший рост». Финансируются крупные форсайт-проекты, где на выходе «дорожные карты мнений», но не «знаний». Образование сводится к обучению. Разумеется, какое-то время можно жить «не приходя в сознание». И счастливо. Но не бесконечно.

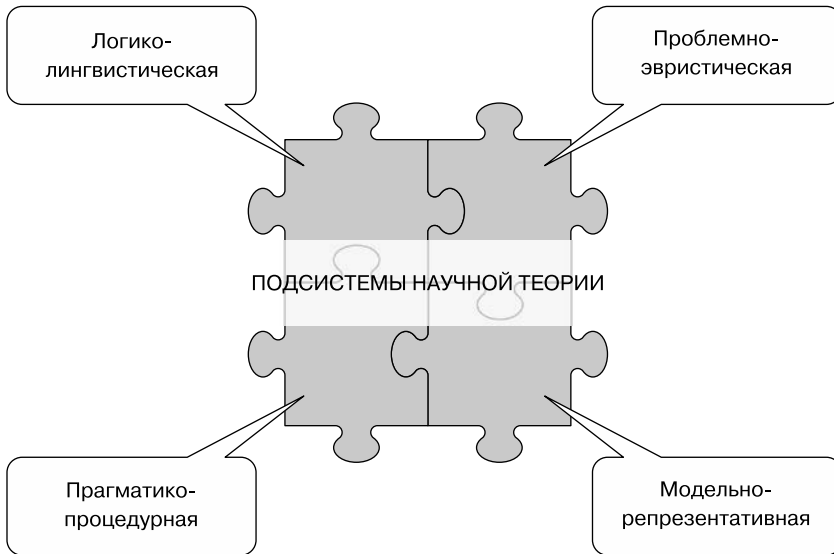
- Соединить в знании о развитии обе природы — «первую» и «вторую». Первая природа — это мир флоры и фауны со всеми его естественными процессами. Вторая — наша, человеческая, которая, как принято считать еще со времен Демокрита, одновременно и противостоит первой (*cultura contra natura*), и дополняет, продолжает ее. Это важно, поскольку многие современные подходы к развитию человека, организаций, отраслей, городов, рынков, сообществ (все это — живое) явно опираются еще на основания «голового» дарвинизма и даже его предшественника — ламаркизма. Великий Чарльз Дарвин в заключении своего знаменитого труда сам удивлялся тому, что его наблюдения и выведенные законы почему-то не работают среди людей. И это не странно, поскольку развитие в мире людей приобрело новую «ось», о которой он тогда еще не размышлял. Процессы второй природы можно понять лишь при выведении их объяснения из культуры — новой вехи развития. Иными словами, объяснение развития и управления им будет строиться на основе закономерностей обеих природ с усилением позиций второй — человеческой.

- Объяснить развитие живого. Развитие — атрибут живых целостностей и только их. Когда говорят о том, что развиваются автомобили, самолеты, станки, цифровые технологии и прочее, создаваемое нами, нужно иметь в виду, что это чрезвычайно условное обозначение. Все это не развивается — это развивают. Развивается только то, в чем есть пульсирующее сердце. Или сердца. Это животные, человек и человеческие сообщества — семьи, племена, селения, этносы, общества, государства и все то, что имеет источник самодвижения. Разумеется, вслед за развитием людей меняются и артефакты — продукты человеческой деятельности. Мы будем исследовать изменение этой реальности тоже, но лишь в той степени, которая имеет отношение к развитию живого. Чаще всего в качестве объектов развития будем рассматривать человека и организации.
- Объяснить в развитии «тонкое». Согласно методологии науки, хорошая теория может дать объяснение своему предмету, если она оперирует несколькими обязательными блоками<sup>1</sup>. Это блок моделей (модельно-репрезентативная подсистема), блок операций над моделями с их оценками (прагматико-процедурная подсистема), блок средств выражения откровений (логико-лингвистическая) и блок ответов на вопросы теории и ее противоречий (проблемно-эвристическая) (рис. 2).

В разной мере все это будет представлено в книге. Но также общеизвестно, что дьявол прячется в мелочах. В нашем случае это, конечно же, малозаметные связи между блоками и их компонентами. Оказывается, в развитии действуют некие правила, активные ограничения, которые придают его ходу особенный, ни на что не похожий вид. Если удастся вывести эти тонкие грани развития на уровень начал, на уровень неких фундаментальных принципов, я буду несказанно рад.

---

<sup>1</sup> Бургин М. С., Кузнецов В. И. Аксиологические аспекты научных теорий. — К.: Наукова думка, 1991.



**Рис. 2.** Состав подсистем научной теории

Еще мною движет твердое намерение обратить понятие о развитии к людям — деятельным и с добрыми намерениями. То есть к тем, кто может ставить цели, организовывать людей, процессы, разумно применять средства достижения этих целей и устанавливать умные отношения между всем этим на пользу другим. До недавнего времени таких людей называли инженерами. Хороший руководитель — это инженер. Инженер (фр. *ingénieur*, от лат. *ingenium* — «способность», «изобретательность») — это человек, способный к изготовлению чего бы то ни было с использованием имеющихся знаний. Мое намерение помочь руководителям-инженерам проявится здесь в том, что я постараюсь представить развитие настолько просто, наглядно, чтобы они могли взять его и приспособить к делу. В этом будут помогать примеры из разных областей практик, в которых развитие открывало мне свои тайны. Сложных формул здесь не будет, хотя кое-где они были бы уместны. Но будет много отсылок к идеям других исследователей развития, на которые я опирался или которые критиковал в пользу

истины. Кроме того, принятые и предлагаемые определения слов, выделенных курсивом, можно найти в глоссарии, помещенном в конце книги.

Теория управления развитием представлена в книге в четырех частях.

1. «Пролегомены развития». Пролегомены — это суждения, формулирующие исходное понятие о развитии и дающие предварительные сведения о нем и об управлении.
2. «Управление плавной поступью развития». В этой части представлено обоснование возможностей управления развитием, которое происходит между его скачками, когда кажется, что ничего особенного не совершается и жизнь течет своим чередом, меняясь только в мелочах.
3. «Управление скачками развития». Здесь будет дано обоснование правил развивающих скачков.
4. «Управление тонкими гранями развития». В этой части мы поговорим о тех самых «мелочах».

Для написания книги есть у меня и личный мотив: я слышу призыв к отчуждению от себя этого знания, чтобы дать дорогу нарастающему новому.

Название ее появилось не сразу, а после возникновения отчетливого понимания наиболее существенного признака развития. Развитие есть усложнение, позволяющее живым целостностям существовать в меняющихся обстоятельствах. По мере неспешного перелистывания страниц издания в восприятии читателя произойдут изменения: непременно исчезнет негативный оттенок термина «усложнение». Наличие этого оттенка обусловлено, во-первых, вполне понятной человеческой усталостью от погони за переменами и, во-вторых, ошибочной трактовкой тезиса «все гениальное просто». Дальше станет понятно, что гениальна простота

усложнения, которая позволяет нам быстро осваивать новую реальность. При этом само развитие остается процессом непрерывного усложнения целостностей к высшим формам существования.

А еще на название повлияло осознание того, что изучать и объяснять физику механизма развития можно лишь при том условии, что мы сможем подняться над нею самой в область мысли о ней. А это уже метафизика. Этой идее помогло знакомство с близким мне переживанием Артура Шопенгауэра, испытанным им еще в 1818 году.



Ни одно существо, кроме человека, не удивляется собственному бытию: последнее кажется чем-то понятным само собою, так что его даже не замечают. <...> Лишь после того, как внутренняя сущность природы (воля к жизни в своей объективации) мощно и радостно вознесется через оба царства бессознательных существ и затем поднимется по длинной и широкой лестнице животного мира, — лишь тогда, при наступлении разума, то есть в человеке, ее впервые озаряет сознание, и она удивляется творениям своих же рук и спрашивает себя — что же такое она сама? И это удивление тем серьезнее, что здесь она впервые сознательно встречает перед собою смерть, и наряду с мыслью о конечности всякого бытия ее более или менее властно охватывает и мысль о тщете всяких стремлений.

Вместе с этим сознанием и с этим удивлением возникает для человека ему одному свойственная потребность в метафизике: он, таким образом, представляет собою *animal metaphysicum*<sup>1</sup>.

*А. Шопенгауэр*

<sup>1</sup> Шопенгауэр А. Мир как воля и представление. — М.: Эксмо, 2015.

# Часть 1

## ПРОЛЕГОМЕНИ РАЗВИТИЯ

*Prolegomena* (греч.) — «говорить наперед».

## Глава 1

# Соблазны управления развитием

Овладение развитием — одна из самых больших надежд управленцев. И не только управленцев, но и самых обычных людей. Факты осознания этого соблазнительного заблуждения можно найти еще у Платона и других мыслителей Древней Греции. Замечательный след переживания заблуждений, связанных с пониманием развития, оставил наш философ К. Леонтьев в записях 1881 года<sup>1</sup>.



Говорят беспрестанно: «Развитие ума, науки, развивающийся народ, развитый человек, развитие грамотности, законы развития исторического, дальнейшее развитие наших учреждений» и т. д. Все это хорошо. Однако есть при этом и ошибки: именно при внимательном разборе видим, что слово «развитие» иногда употребляется для обозначения вовсе разнородных процессов или состояний. Так, например, «развитый человек» часто употребляется в смысле «ученый», «начитанный» или «образованный» человек. Но это вовсе не одно и то же. Образованный, сформированный, выработанный разнообразно человек и человек ученый — понятия разные. Фауст — вот развитый человек, а Вагнер у Гете — ученый, но вовсе не развитый.

*К. Леонтьев*

Главный соблазн овладения развитием заключается в возможности придавать творческому процессу произвольный ход, необходимое

---

<sup>1</sup> Леонтьев К. Н. Средний европеец как идеал и орудие всемирного разрушения. — М.: Республика, 1996.

управленцу направление перемен. А поскольку управленческая практика все же приводит к каким-то результатам — меняет поведение людей, достигает цели, создает новшества, то уже кажется, что развитие покорено (здесь и далее под управленцами понимаются те, кто влияет на поведение других людей и сообществ). Эта практика развивающих перемен сложнее всех других, поскольку имеет дело с людьми — существами, способными к творчеству, что подразумевает возникновение непредсказуемых последствий каких бы то ни было операций с ними и над ними.

О соблазне управлять развитием, занимаясь чем угодно другим, наглядно свидетельствует обычная деловая риторика на разных уровнях управления — от управления людьми самими собой до управления обществом в государственных и даже в общечеловеческих масштабах. В этой риторике под развитием понимается одновременно и модернизация, и оптимизация, и создание конкурентного превосходства, и просто изменение, и повышение качества (например, производства чего бы то ни было), и совершенствование, и обновление, и рост, и улучшение, и гармонизация, и инновационное преобразование, и трансформация, и увеличение (например, доли рынка), и балансировка (например, каких-то показателей), и повышение эффективности — словом, все, что приводит, как кажется, к чему-то лучшему, чем прежде. В разномастных суждениях о развитии на первый план выходит соблазн непременно сделать что-то совершеннее или, как могли бы сказать философы от экономики, «выгоднее, конкурентоспособнее». Эти благие намерения вполне удовлетворяются сферами деятельности, в которых никак не предусматривается развитие.

Но что же среди вышеперечисленных терминов действительно отражает существо развития? Выделяет его среди всех изменений?

В этом вопросе много путаницы и заблуждений. Каковы наиболее распространенные из них?