



ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ
ОБЩЕСТВЕННОЕ
САМОУПРАВЛЕНИЕ
ВОРОНЕЖСКАЯ
ОБЛАСТЬ



ТОС:

отсюда — и вместе!

Самоучитель социального партнерства.
А.Зубков, М.Кутузов.

А. Зубков, М. Кутузов

ТОС:
отсюда — и вместе!
Самоучитель социального
партнерства

Воронеж
2017

УДК 352.075
ББК 67.400.73
З 91

А. Зубков, М. Кутузов

ТОС: отсюда и вместе! Самоучитель социального партнерства. /
А. Зубков, М. Кутузов. — Воронеж, 2017. — 116с.

Современная российская действительность ставит перед обществом и государством множество проблем, разрешить которые возможно лишь в тесном взаимодействии. Неважно, за кем будет инициатива в этом взаимодействии, важно как оно будет организовано и насколько эффективно, продуктивно и рентабельно. Необходимость пересмотра множества устаревших парадигм развития вынуждают находить компромиссы во всех сферах и на всех уровнях — начиная с государственной политики и заканчивая обустройством поселений и сохранением историко-культурного наследия. Тому, как это взаимодействие может быть осуществлено, и посвящена эта книга. Авторы сознательно написали ее как самоучитель, поскольку основа содержания — их собственный опыт взаимодействия с бизнесом, властью и общественным сектором. Тому, чему научились авторы, могут научиться и читатели: мы готовы в этом помочь и заинтересованы привлечь к этой деятельности значительное число участников.

ISBN 978 544 200 611 7

При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации №68-рп от 05.04.2016 и на основании конкурса, проведенного Фондом поддержки гражданской активности в малых городах и сельских территориях «Перспектива».

Правила работы с самоучителем

Самоучитель — весьма специфическая форма учебника. Больше всего их сегодня издают в странах с давними и стойкими традициями частного предпринимательства: в США, Японии, в последние годы значительное число самоучителей самого разного рода переведены с иностранных языков на русский, поскольку потребность содействовать самообразованию значительного числа потенциальных предпринимателей (не путать с бизнесменами, разница станет понятной позднее) — становится очень важной для России. Вместе с тем пользоваться самоучителем, неважно по какой именно тематике, получается не у каждого. Поэтому было бы правильным изложить **основные правила** пользования этим типом текста, чтобы успешное его освоение дало практические результаты.

Правило первое. Самоучитель изложен в определенной последовательности, от простейших действий к более сложным. Поэтому в нем нельзя пропускать те главы и разделы, которые кажутся неважными или очевидными: очевидное тоже требует рассмотрения и переоценки, а не важное в данном месте может оказаться очень важным в другом. Не понятое с первого прочтения можно отложить, но нельзя отбросить. Лучше обратиться за консультацией или разъяснениями — к коллегам или справочникам. В конце нашего самоучителя будут перечислены те ресурсы, на которых можно будет получить необходимые пояснения непонятого и спорного с точки зрения читателя.

Правило второе. Пользование самоучителем — ваш неоценимый опыт. Люди, которые научились чему-то сами, «по буквам, чертежам и нотам», получают важнейший для себя психологический эффект: они начинают верить в собственные силы. И? научившись одному, они бесстрашно берутся за другое, третье — и далее по нарастающей. Но для того, чтобы этот результат был достигнут, опыт должен быть описан. Это принципиальное требование; именно поэтому в нашем самоучителе есть место для ваших записей в том формате, который нам кажется наиболее правильным. Однако мы настоятельно рекомендуем вам вместе с самоучителем иметь блокнот для записей вопросов и ответов, тетрадь для первоисточников, альбом для набросков — в общем, чистую бумагу, на которой вы будете отмечать свои этапы в освоении материала. Компьютерные записи тоже подойдут. Выбор за вами.

Правило третье. Практически все самоучители, которыми пришлось пользоваться авторам, содержат рекомендацию «возврата к точке заблуждения». Проще говоря, если что-то из написанного не получается — не стоит биться об стену. Правильнее вернуться назад и снова пройти весь путь — но медленно и с остановками. Чтобы понять, чему науче-

ны недостаточно и устранить недостаток. Самоучитель отличается тем, что он вам оценок не ставит. Оценки себе ставите вы сами, и поэтому нет смысла бояться ваших ошибок; в процессе учебы — это самый ценный капитал. Ибо каждая ошибка, будучи исправленной, превращается в ценный опыт «на кончиках пальцев». Ошибка учит анализу: с одной стороны — ситуации, в которой она была допущена, с другой стороны — того, кто ошибку допустил (в этом месте не вздумайте искать виноватых, это самое глупое занятие в управлении; лучше сразу утвердитесь в парадигме «во всем, что со мной происходит, виноват я сам; сам накосячил — сам и исправлю...»). Поэтому своего рода красной нитью через любой самоучитель проходит мысль о том, что ошибаться нужно уметь, ошибаться нужно любить, и ошибаться не нужно бояться.

Правило четвертое. Каждый человек уникален, поэтому в любом, даже самом замечательном самоучителе невозможно предусмотреть индивидуальные возможности каждого. В силу этого очевидного обстоятельства было бы наивным желание найти в нем все, чего вам недостает. Во-первых, потому что человек далеко не в любом случае это знает — по крайней мере, до тех пор, пока не возьмется за дело, которого раньше не делал; а во-вторых, поскольку объем информации, доступной для первичного осмысления, достаточно ограничен. Задача самоучителя, как уже было сказано выше — дать человеку возможность убедиться в своей состоятельности, дать ему веру в себя. Открыть дверь в новое пространство и свести с порога. А дальше каждому придется создавать свой собственный самоучитель. Тут уже — в первую очередь, для себя самого.

Правило пятое. Один из самых выдающихся самоучек двадцатого века, Томас Алва Эдисон, как-то сказал, что на его книжной полке рядом стоят две одинаково потертых и зачитанных книги: молитвенник матери и «Натуральная и экспериментальная философия» Ричарда Грина Паркера — один из первых в мире самоучителей механики и электротехники; это была первая книга, которую он прочел в своей жизни от корки до корки. Ему тогда было 9 лет, и его учителя попросили родителей забрать его из школы — поскольку его возможности в учебе сочли ограниченными. К концу жизни он был обладателем 1093 патентов только в США... Закладки, вклейки, пометки на полях — это самая типичная форма освоения такого издания. Карандаш — неразлучный друг самоучителя. И, по большому счету, по мере освоения содержания изложенного текста каждый из читателей самоучителя становится отчасти соавтором тех, кто его написал — поскольку его собственный опыт тоже становится... или может стать? — не принципиально — предметом для изучения и подражания...

Возможно, и этот перечень правил наши читатели найдут возможность дополнить собственным опытом; мы лишь приветствуем такого рода намерения.

Глава первая.

Государство и общество. Основные понятия государства и общества

Если задаться целью выяснить, что составляло основную часть любой национальной истории, то, скорее всего, это будет **взаимоотношения общества и государства**. Граждан и власти. Правителей и подданных. Тиранов и бунтарей. Купцов и аристократов. Труда и капитала... В общем — взаимодействие систем, состоящих из субъектов осмысленного действия и при этом обладающих определенными ценностями, интересами и принципами, ниже которых не намеревались кланяться. Каждый из участников этого процесса развивался от простого к сложному, далеко не всегда соответствовал предъявляемым требованиям и ожиданиям, но в целом благосостояние, благополучие, а зачастую даже выживание обоих зависело от того, насколько они смогут найти возможность к совместной деятельности на общее благо. И, как можем судить из истории, получалось это далеко не сразу и отнюдь не безболезненно, чтобы не сказать большего. На каждом новом этапе исторического развития с расширением возможностей с одной стороны — государства, власти, с другой стороны — социума, гражданского общества эти взаимоотношения вынужденно менялись, приобретали новое качество, требовали новых форм управления и параметров общественного согласия.

Развитие общественного самоуправления в качестве действенной силы устойчивого развития государства в целом и отдельных территорий в последние несколько лет приобретает значительный вес. Сегодня государство нуждается в партнерстве с обществом и не может обойтись без активной поддержки населения и всесторонней помощи общественных организаций в реализации как крупных так, и не небольших проектов. Среди причин создания различных структур общественного самоуправления граждан выделяются, с одной стороны, частая неэффективность существующих органов (как государственных, так и муниципальных), а с другой — открывающаяся для людей возможность реализовать свой опыт, имеющиеся социальный потенциал и энергию.

5 августа 2017 года на заседании Совета по развитию местного самоуправления в Кирове Президент РФ Владимир Владимирович Путин подчеркнул очень важную мысль, что «игнорировать идеи и предложения граждан, заниматься «бюрократическим футболом» категорически неправильно. Неравнодушное, деятельное отношение людей к

проблемам — это огромная ценность и очень хороший резерв, качество нашей работы. Необходимо всемерно поддерживать таких граждан».

Чтобы понять, какие именно возможности к такого рода совместной деятельности есть сегодня, причем буквально «здесь и сейчас», и почему эта совместная деятельность становится важнейшим условием успешного развития и России, и мира — мы постараемся разъяснить в предлагаемом тексте. Однако это не просто материал для ознакомительного чтения; мы намерены предложить уважаемым читателям принять практическое участие в создании такого рода компромисса, который назовем **социальным партнерством**. Именно поэтому формат нашего текста — самоучитель. То есть информация, предполагающая действия.

Заметим: для того, чтобы действия были осознанными, осмысленными и продуктивными, необходим краткий, но при этом достаточно подробный экскурс в прошлое. Необходимо разобраться в сущности таких институтов, как государство, власть, гражданское общество, осознать внутренние закономерности экономики, базисные понятия теории управления, хотя бы бегло ознакомиться с опытом России и иностранных государств в этом пространстве взаимодействия. Каждому из разделов будет посвящена отдельная глава, снабженная словарем-тезаурусом и учебным заданием для читателей.

Итак, начнем с государства.

Современное понимание этого социального явления достаточно обширно и в чем-то даже противоречиво; разные поколения наших современников видят государство с совершенно разных, порой диаметрально противоположных позиций. Такого рода разнообразие взглядов типично не только для России: сегодня роль и значение государства претерпевает значительные метаморфозы, поэтому ему в равной степени воздают и хулу, и похвалу на множестве языков народов мира. Если исходить из позиции того, каким это государство воспринимается, то, скорее всего, с ним будет невозможно не то что договориться, но даже достичь малейшего взаимопонимания. Но если рассмотреть институт государства в его исторической ретроспективе, понять, какие из его задач складывались в той или иной исторической обстановке и почему не всегда за этими изменениями поспевали, выяснить, что такое суть политика, власть, как они могут себя проявлять в различной ситуации — многое прояснится в тех проблемах, которые кажутся неразрешимыми. Поскольку станет понятно, **какие проблемы государство в принципе решать может, а какие придется решать с его помощью, но главным образом — собственными силами...**

Современная политология рассматривает три принципиальных подхода к трактовке государства.

Первый — рассмотрение государства как средства решения «общих дел», которые, с одной стороны, отражают интересы и ожидания людей, а, с другой стороны, обеспечивают этим людям достаточный уровень безопасности для того, чтобы эти интересы и ожидания реализовать. Такое государство «возросло» из древнегреческих полисов — городов, обладавших большинством знакомых нам по позднейшим временам функций: сбором налогов, содержанием армии и флота, контролем за торговлей и колониальными приращениями. Правителей и демос (народ) в таких государствах объединял статус свободных людей, имевших избирательное право и активно участвовавших в практическом управлении повседневными делами полиса. Экономика строилась на рабском труде, развивалась за счет тех, кому не доплачивали. Из Греции модель перешла к Риму, от него — к Византии и далее в средневековую Европу. Роль и значение города как колыбели власти сохранились и в дальнейшем: европейская цивилизация развивалась городской культурой, европейские горожане сумели сохранить римское наследие демократического правления («Римское право»), были активно заинтересованы в собственном будущем, которое намеревались передать в наследство последующим поколениям. Учитывать значение свободного горожанина были вынуждены все европейские правители; города хранили и защищали свою самостоятельность всеми возможными средствами. Горожане были обязаны выступать на защиту города с оружием в руках, беспрекословно подчинялись городским законам и требованиям избранной власти. В городах росли и крепились традиции договоренностей, закрепляемых юридически, формировались социальные группы и династии выборных правителей. Основа городской экономики — торговля и промышленность, свободные предприниматели — главный человеческий ресурс городской культуры.

Второй подход рассматривает государство как институт подавления одних **классов** в интересах сохранения и наследования власти другими. Идея классового господства получила наиболее яркое воплощение в экономической теории Маркса, и мысль о том, что всякое государство есть враг справедливости по факту своего существования, породила идею о необходимости уничтожения такого врага. «Весь мир насилья мы разрушим» — как раз из этой идейной обоймы. В таком государстве наемные работники — **пролетарии**, как наиболее многочисленное общество, являются именно теми, на чьем труде богатеют немногочисленные владельцы средств производства, включая землевладельцев и «примкнувших к ним» банкиров. Поменять такое положение вещей возможно только с помощью революции, для чего пролетарии всех стран

должны соединиться и построить бесклассовое справедливое общество всеобщего счастья, которое назвали **коммунизмом**. Практическая попытка такого рода была предпринята в России ровно сто лет тому назад, однако теорию марксизма пришлось наскоро перекраивать под реальные обстоятельства; государство не только не было разрушено, но очень быстро приобрело форму жесткой диктатуры. Всеобщего счастья и уж тем более абсолютной справедливости не получилось, и, в конечном счете, государственная система обрушилась с огромными потерями.

Третий научный подход рассматривает государство как правовой и организационно-структурный институт, источник **права, закона и личных свобод граждан** в различных сферах: политической, экономической, религиозной и так далее. Такое государство принято называть социальным и правовым, и основным его преимуществом является то, что его организационные, экономические и управленческие механизмы и технологии предусматривают участие в процессе управления развитием двух суверенных субъектов: собственно государства, власти, и социума, гражданского общества. Согласование своих намерений, возможностей, приоритетов и долговременных интересов в такой связке сложнее, занимает больше времени и требует значительных взаимных компромиссов, однако является наиболее продуктивной формой взаимодействия, предполагающей существенную оптимизацию ресурсов, в первую очередь — времени и интеллектуального капитала.

Описанные типологии восприятия государства — явления сугубо теоретические, то есть существующие для того, чтобы с помощью определенной логики объяснять сущность государственного устройства, предназначение и функции власти, а также возможности, которые заложены в управленческом пространстве. Но в практической жизни все гораздо сложнее: совершенного государства попросту не существует. А те, которые существуют, объединяют в себе некоторые достоинства и некоторые недостатки вышеперечисленных моделей: баланс достоинств и недостатков государственного механизма регулируется, с одной стороны, государственными функциями, а с другой — общественным запросом. Каждый из инструментов, в свою очередь, тоже имеет свои достоинства и недостатки.

Начнем с **функций**.

Государства всех без исключения типов характеризуются рядом устойчивых исторических признаков и функций, главные из которых перечислены ниже.

- Формирование правящих сил (органов административной власти, истеблишмента, системы государственной службы и управления) на той или иной социальной и классовой основе.

В новейшей истории включение в правящие силы новых самоорганизующихся и представительских институтов — партий, некоммерческих организаций, общественных движений типа профсоюзов, профильных сообществ экологического, историко-культурного, творческого направлений — стало общепринятой практикой. Значительное число таких субъектов управления по мере приобретения политического опыта смогли взять на себя самостоятельные задачи: охрана объектов историко-культурного наследия, сохранение природных ландшафтов и тому подобное. Процесс идет по нарастающей, и в ближайшем будущем такого рода управленческие структуры будут играть все большую роль — естественно, на основаниях законности, экономической рентабельности и здравого смысла.

- Наличие структур центральной и периферийной власти, соотносимых в своих задачах, функциях и приоритетах.
 - Обязательное расширение политического пространства за пределы государственной территории, осуществление внешнеполитических функций.
-

Глобализация как специфическое явление современности дает шанс участия в международной коммуникации множеству потенциальных участников. «Народная дипломатия» как особая форма общественной акции, совершаемой главным образом в гуманитарно-культурной сфере, в значительной мере поддерживает государственную внешнюю политику и привлекает к сотрудничеству значительное число потенциальных партнеров. Особенно ценна такая помощь там, где официальные нормативные акции оказываются неэффективными.

- Обеспечение всеми возможностями государства конституционного строя, государственного суверенитета и территориальной целостности, что является базовой основой государственной безопасности.
- Монопольными правами государства являются:
 - монополия внеэкономического принуждения, не допускающая принуждения и насилия со стороны частных лиц, отдельных групп и сообществ;
 - исключительное право издавать обязательные для всех законы с использованием прозрачной легитимной процедуры;
 - исключительное право эмиссии денежных знаков;
 - право определять и взимать налоги и сборы;
 - выпускать займы, осуществлять бюджетную политику, продуктом которой является закон о государственном бюджете;
 - создавать, содержать и использовать вооруженные силы различного назначения;
 - право осуществления внешней политики и право представительства за рубежом.

Как видно, государство имеет массу задач, которые никто, кроме государства, решить не сможет. При этом сложность таких задач только

нарастает, и у сил для их решения будет требоваться все больше. Именно поэтому в пространство управления «на местах» будут включаться все больше и больше субъектов — просто потому, что у государства на все не хватает времени. **Местное самоуправление попадает в ситуацию, когда все больше и больше задач местного значения будут требовать решения собственными силами.** Их число также нарастает — по целому ряду причин, перечислять которые было бы долго; скажем лишь, что кризис управления присущ сейчас всему миру, и поиски новых управленческих форм и технологий идут повсеместно, от Японии до Финляндии и от Китая до Бразилии, — Россия в этом ряду не исключение. Наши задачи специфичны, обусловлены и нашим историческим наследием, и сложностями различных ментальностей, и просто недомыслием, однако эта специфика лишь усугубляет потребность решения таких проблемных задач. И рассчитывать на то, что государство «само-само» с этим справится — не корректно.

Современный процесс формирования гражданского общества в РФ немислим без развития активности населения в управлении своей территорией и решении небольших, но значимых именно для них проблем. Развитие территориального общественного самоуправления вынуждает всех участников процесса выйти на новый уровень и сменить монолог на диалог между местными активистами и органами местного самоуправления. Сегодняшние примеры в разных регионах страны доказывают, что такой диалог возможен и люди готовы решать вопросы, которые долго бы еще не решались государством и органами местного самоуправления. Круг вопросов, который под силу решить органам ТОС, весьма объемён: это благоустройство дворов и улиц, обеспечение общественной безопасности, организация досуга детей, молодежи, пенсионеров и многое другое.

Теперь перейдем к общественному запросу. Иными словами — к ожиданиям, которые складываются в отношении государства у различных социальных субъектов.

Для начала разберемся с понятием **социум**. Именно от корня *socio* происходит термин «социальный» — то есть востребованный всеми без исключения, важный для любого гражданина страны.

Как утверждают историки, в древнем Риме существовало понятие «общество в крепости» — «*societatem cum illis in arcem*». Так называли всех людей, которых собирали в укрепленном лагере, чтобы спасти от набега варваров. Внутри крепости не было различия между языками, сословиями, даже статусами раба и свободного, поскольку угроза общей опасности объединяла всех, и каждый защищал себя и всех остальных в равной степени. Впоследствии средневековые ученые и правители словом «социум» стали называть все население подвласт-

ной территории, которое правитель был обязан защищать от всех возможных угроз, начиная с внешнего врага и заканчивая эпидемией.

Сегодня слову «социум» дают множество толкований: **гражданское общество, народ, этнос, нация**. Каждое из этих толкований имеет и собственное узко специфическое значение, но социум объединяет все эти смыслы в себе. Образно говоря, идея социального партнерства заложена в этом феномене изначально. Нужно лишь ее смоделировать, осмыслить и осуществить. Чем и озаботимся.

Социум — понятие неоднородное, системное. Он состоит из различных структур, формировавшихся по разным принципам и методам, но сохраняющих свою организацию и ценности на протяжении длительного времени. Разберемся с основными из них.

Наиболее известный в нашей стране в силу исторического опыта термин — **социальные классы**. Термин был введен в оборот в начале девятнадцатого века, после завершения индустриальной революции. **Классы отличаются друг от друга по критериям доступа к общественному богатству**, то есть ко всем ресурсам, которые обеспечивают безопасность и устойчивое развитие, и к **общественным благам**, обеспечивающим комфортное существование индивида: медицине, образованию, возможностям статусных изменений (тому, что называют социальными лифтами).

Социологи обычно выделяют три социальных класса.

Высший — складывается из представителей богатых и влиятельных династий. Его персоналии — наследники богатства и власти в нескольких поколениях. Они отличаются прочностью своего положения независимо от социальной системы государства, влиятельны в сфере политики и экономики, преумножают богатства и ставят перед собой амбициозные задачи.

Радикальные меры, принятые в советское время к представителям высшего класса как основным «буржуазным эксплуататорам рабочего класса», практически его истребили. «Господа все в Париже» — стало своего рода слоганом советского времени. Однако свято место пусто не бывает: сложившаяся партийная номенклатура очень быстро заняла пустующее место, причем стала настолько влиятельной, что с ней вынуждены были считаться даже формальные главы государства: Сталин, Хрущев, Брежнев. А в Средней Азии и Закавказье представители бывшего высшего класса очень успешно вписались в новые политические реалии и сумели сохранить и клановое влияние, и собственные возможности в построении социалистического общества. В новой России попытку занять место высшего класса предприняли так называемые олигархи, которые мгновенно обогатились за счет перераспределения государственного имущества. Однако их амбиции не подкреплялись ничем, кроме сомнительных способов обогащения, и значительное большинство из них в конечном счете оказались ни с чем. Высший класс России сейчас находится в стадии формирования, и время на его становление понадобится значительное. Что каса-

ется попыток «отнять и поделить» — мы их не обсуждаем как несостоятельные. История, которую президент В.В.Путин назвал самой лучшей машиной времени, — это не просто то, что было; это то, что может быть, поскольку уже было однажды...

Средний класс — это наемные работники квалифицированного труда, чиновники высшего и среднего звена, инженеры, менеджеры, ученые, малый и средний бизнес. В любой социальной системе — это главный гарант социальной и экономической стабильности, основные производители материальных благ и носители наиболее значимых ценностей. Средний класс — это наиболее прогнозируемый электорат, имеющий свои интересы как в долговременной, так и в краткосрочной перспективе, это основной заказчик услуги власти — при том непрелюбимом условии, что он осознает эту свою задачу, функцию и миссию. В достаточно поверхностной аналогии — это те же самые свободные жители греческих полисов и средневековых вольных городов, хорошо осознающие свою значимость, силу и общественную ценность. Их основное преимущество перед другими классами — они лучше всех понимают, чем стоит жертвовать во имя чего.

Низший класс — это наемные рабочие в основном неквалифицированного ручного труда и повседневных услуг: мелкая торговля, уборка, строительство, сельскохозяйственные сезонные работы, доставочная логистика и тому подобное. Представители низшего класса несамостоятельны, полностью зависят от высшестоящих классов, поскольку не имеют другого дохода, кроме заработной платы, и не имеют гарантий достаточно устойчивой занятости. Это те, кому больше всех не доплачивают. Они имеют самые низкие стандарты жизни и культурные запросы.

Что такое проблемы низшего класса, Европа в полной мере ощущает в результате кризиса миграционных процессов, связанных с переселением огромного количества людей из Африки и Азии в Европу. В России такая же проблема имеет место в среде приезжих из Средней Азии и с Кавказа в поисках неквалифицированной работы.

Однако классовое деление общества не есть раз и навсегда установленная система. Представители высшего класса Российской империи в эмиграции опускались до уровня водителя такси или наемного рабочего на табачной плантации, в то время как представители среднего класса поднимались до высшего, а представители низшего — до среднего. В каждом из классов складываются так называемые **статусные группы**: скажем, высококвалифицированные рабочие Российской империи имели возможность обучать своих детей в престижных университетах — даже за рубежом, а по уровню дохода они превосходили армейских офицеров. Статусная группа акционеров-миноритариев (владеющих малыми пакетами акций) по мере накопления финансовых возможностей способна дать возможность своим членам стать реальными капиталистами, то есть

людьми, получающими доход с имеемого капитала, пущенного в оборот. Одно время активно пропагандировалась идея так называемого «открытого общества равных возможностей», которая утверждала, что усердный труд и лояльность власти дают возможность превзойти себя каждому человеку; главным критерием его успешности считалось его богатство, якобы дающее ему возможность получить все блага мира за деньги, которые он «заработал честным трудом, усердием и разумом». Однако, как и во всякой абсолютной идее всеобщего блага, счастья и справедливости, дьявол скрывался в деталях: общество всеобщего потребления могло дать за деньги очень многое, но далеко не все. И полная справедливость, счастье и равенство оказались при капитализме настолько же эфемерными, насколько и при социализме... И даже пресловутая классовая борьба, которая, по мнению марксистов, являлась основой всей мировой истории, не смогла решить этого противоречия.

Социальная группа — самая многочисленная форма социальной организации. Это общность людей, взаимодействующих между собой определенным образом, на основе выработанных совместно или принятых всеми правил, осознающих свою принадлежность к данной группе и признающих членами этой группы с точки зрения других людей. У всех без исключения социальных групп есть три ключевых признака: **взаимодействие, членство и единство**. Принадлежность к группе определяет социализацию человека. То есть его общественный статус — и в собственных глазах, и в глазах окружающих. В самом крайнем проявлении такого статуса наиболее подходит кодировка военной системы опознания: «не опознан — свой — чужой».

Каждый человек за время своей жизни принадлежит ко множеству социальных групп: семья, круг друзей, одноклассники, сокурсники, трудовой или воинский коллектив, соседи по дому, коллеги по увлечению футболом или йогой. Особое место в жизни современника занимают группы и сообщества в социальных сетях. Роль и значение социальных групп очень велико: именно в них человек познает важность общественных жизненных ценностей, постигает свои возможности, выявляет свои достоинства и недостатки. В социальной истории роль таких организаций могла быть как конструктивной («Товарищество передвижных выставок» русских художников девятнадцатого века), так и деструктивной (организованная преступность). Организация могла начать свое существование с продуктивной задачей, но в процессе ее решения выродится в свою полную противоположность — чаще всего обюрократится. Тем не менее, именно *с организации, с совместного намерения что-то делать вместе на перспективу реально начинается любая продуктивная деятельность, в том числе и управление развитием*. Далее по тексту мы будем говорить о **проектных группах** как основной форме организации социального партнерства, поэтому раздел, посвященный социальным группам и сообществам, следует очень четко осмыслить и закрепить в сознании.

Социология различает первичные и вторичные социальные группы. **Первичные** — это те, в которых взаимоотношения, совместная деятельность между ее участниками происходит непосредственно на принципах компромисса, подчиненности или самостоятельности. Это семья, круг друзей, одноклассники и тому подобное. Человек может состоять в нескольких таких группах одновременно, и важно понимать, что в каждой из групп будут свои собственные ценности, которые не переносятся из одной группы в другую. В дальнейшем мы еще вернемся к этой теме.

Вторичная группа, или социальная организация — профессиональный союз, общество здорового образа жизни, волонтерские организации и подобные им. Это пространство, в котором формируются социальные функции: профессиональный навык, ответственность за порученное дело, настойчивость в решении поставленной задачи, раскрытие творческих возможностей, предпринимательские практики и далее из этого ряда. Вторичная группа более сложна по своей инфраструктуре: в ней присутствуют уже специально созданные органы управления, то есть имеется субъект постановки задач и механизм контроля за их решением.

Если социальная группа (как первичная, так и вторичная) обладает юридическим статусом, она называется **формальной**. Семья или трудовой коллектив — группы формальные, в отношении каждой из таких групп существует специально для них созданное законодательство. Если же такого статуса нет — группа называется **неформальной**. Это не значит, что она не подчиняется никаким законам, это лишь означает, что в ее деятельности меньше формальных ограничений. Но вместе с тем — меньше возможностей и больше рисков. По мере усложнения функций и задач неформальные организации имеют тенденцию становиться формальными, — как, например, произошло с возрождающимся казачеством. Взаимное дополнение формальных и неформальных организаций дает возможность существенно расширить диапазон деятельности и в известной степени определяет продуктивность социального партнерства... Впрочем, о социальном партнерстве подробно поговорим позднее.

Завершая тему социальных организаций, упомянем еще о двух их важных типах, которые будут нам встречаться в дальнейшем. Мнимая или реальная группа, в которой система норм, целей и ценностей для индивида является образцом, называется **референтной**.

Референтная группа в общественном или индивидуальном сознании складывается по мере приобретения человеком определенного жизненного опыта. Так, для отставных военных образец — армейская или флотская организация, в которой требования обособлены, а технологии управления расписаны от фиты до ижицы и отработаны до автоматизма. Для человека, имеющего опыт чиновника, иерархическая система с распределением уровня ответственности и четким определением пределов риска — референтная группа. Нынешний Папа Римский Франциск I, принадлежащий к ордену Иезуитов, тем не

менее, свою референтную группу определил через лозунг «Бедная церковь для бедных людей», поскольку взял за образец христианского служения орден францисканцев, который придерживался принципов нестяжательства и благотворительности. Кстати, имя Франциск (так не звали ни одного Папу) аргентинский кардинал тоже взял себе по этой причине. Для фаната рок-музыки референтной группой будет тусовка, для спортсмена — тренажерный зал, для коллекционера — музей, для музыканта — оркестр под управлением дирижера, для зажиточного мужичка — «справное» хозяйство... Очень важно понимать, какой именно образец организации мы собираемся воплощать в своей повседневной жизни и особенно в социальном проекте... Но об этом тоже позднее.

Если жизненно важные связи между людьми закреплены общественно важными, долговременными, стратегическими целями, такие связи формируют коллектив. **Коллектив** отличается тем, что может обновляться, изменять свой состав, даже трансформироваться — скажем, из наемных работников в собственников бизнеса, — но при этом оставаться своего рода организацией организаций, тем пространством, социальной рамкой, которая способна удержать значительное число своих членов важностью решаемых задач и весомостью собственных ресурсов, в том числе и моральных: традициями, брендом, «знаменем в Ратуше»¹. Коллектив, как правило, формальная организация, поскольку решаемые им задачи требуют очень четкой организации собственной деятельности, которая закрепляется определенными юридическими нормами. При этом внутри коллектива неизменно складываются и трансформируются свои неформальные организации — такие, например, как сообщество ветеранов или сообщество молодых ниспровергателей-экспериментаторов, которые способны как укрепить коллектив, так и превратить его в Воронью слободку (См. И.Ильф, Е.Петров «Золотой теленок»).

Производственная тема в советском киноискусстве занимала значительное место. Наряду с агитками о необходимости ударного труда по построению коммунизма, снимались очень толковые фильмы, посвященные реальным проблемам управленческой практики. Сегодня найти в Сети фильм не представляет сложности; авторы настоятельно рекомендуют не пренебрегать такой возможностью и находить время для просмотра своего рода учебных материалов по тематике «управление развитием». Для начала советуем: «Обратная связь» (Ленфильм, 1977, режиссер В. Трегубович), «Собственное мнение» («Мосфильм», 1977, режиссер Ю. Карасик) «Человек на своем месте» («Мосфильм», 1973, режиссер А. Сахаров), «Надежда и опора» («Мосфильм», 1982, режиссер В. Кольцов) «Строгая мужская жизнь» («Ленфильм», 1977, режиссер А. Граник). Особое внимание следует уделить расхождению людей в понимании управленческой задачи и способов ее решения.

¹В Средние века в европейских городах было принято цеховые знамена корпораций, просуществовавших достаточно долгое время (как правило 50 лет) выставлять в городской Ратуше и проносить по городу в день святого покровителя ремесла. Право быть цеховым знаменосцем было очень почетным, их имена вносились в цеховые Уставы и городские хроники.

Как уже было сказано выше, любое дело начинается с объединения единомышленников. Проще говоря, социальную группу — если есть такая практическая необходимость — можно создать по самым разным объединяющим признакам: половому (мужчины, женщины), возрастному (дети, подростки, люди репродуктивного возраста, пожилые), по национальности (японцы, евреи, русские, шотландцы), по профессии и так далее. Читателю очень важно запомнить: отбор признака, по которому будет формироваться социальная группа, будет играть значение во всем проекте.

Социальные слои — еще один очень важный элемент социальной системы. От выше перечисленных они отличаются тем, что определяются сравнительными параметрами, своего рода рейтингом. То есть определить социальный слой можно по тому, как он выглядит по отношению к соседним: выше-ниже, хуже-лучше, больше-меньше, дольше-короче. Социальные страты определяют статус, или ранг личности и/или группы. И точно так же, как социальные группы определяют по признаку устойчивому, социальные слои определяют по признаку изменчивому, по рейтингу, который является достаточно подвижным фактором оценки.

Для определения социального слоя можно выбирать **критерии экономического свойства** и определять статус персоналии как состоятельный, самодостаточный, обеспеченный, неимущий. **По критериям разделения труда** — рабочий, крестьянин, ремесленник, самозанятый работник, работник по сезонному найму. **По уровню образования** — со средним, высшим, академическим образованием, с ученой степенью. **По объему властных полномочий** — исполнитель, менеджер, топ-менеджер, генеральный менеджер, консультант. Даже по **социальному престижу**: признанный авторитет, лидер, эксперт, уникальный специалист.

Достижение определенного жизненного успеха определяется самим человеком и его окружением не только по тому, в какой социальной группе он находится, но и по тому, какие личные достижения он может предьявить. Статус играет очень большую роль. Быть среди равных себе — достойно, но быть уникальным среди равных — достойно вдвойне. Именно статус дает человеку понимание его ожиданий, именно статус задает уровень его жизненных притязаний, именно из этой позиции получается думать о том, чего можно желать. Любая жизненная динамика любого человека начинается именно со смены его статуса: либо с повышением, либо с понижением. Замереть в статусе невозможно; вспомним доктора Фауста и его вожделенное «Остановись, мгновенье, ты прекрасно...». Личность либо развивается, либо деградирует, — а вместе с ним и его социальная группа, и социальное сообщество. Осознанное движение от статуса предшествующего к статусу перспективному и составляет суть всей жизненной философии. Однако понимание это дается не сразу — особенно если не ставить перед собой такого вопроса и попросту плыть по течению, наивно надеясь, что все нужное обеспечит государство — поскольку мы платим налоги и ходим на выборы...

Социальные слои, как и социальные группы, — это множественное пространство проявления одной и той же личности; одного и того же человека (в первую очередь себя, любимого) можно позиционировать по различным социальным слоям. Это очень помогает пониманию трех очень важных параметров собственного позиционирования: **откуда вышли, где стоим и куда намерены (а со временем и будем готовы) идти**. Для социального проекта, как и для социального партнерства — определяющее знание... впрочем, о социальном проекте — через одну главу. Не забыли Первое правило Самоучителя? От простого — к сложному...

И еще одна очень важная, с нашей точки зрения, позиция. Еще в начале девятнадцатого века выдающийся русский управленец Михаил Михайлович Сперанский, которого историки считают отцом русской бюрократии, утверждал, что главное для управленца — понимать свое время и знать свой народ. Задача формирования устойчивого, динамичного и продуктивного социального партнерства в решающей степени зависит от того, насколько будущие партнеры будут знать, понимать и принимать сложности, проблемы и возможности друг друга. Иначе придется вспоминать современника Сперанского, Ивана Андреевича Крылова: « А вы, друзья, как ни садитесь»... и далее по тексту.

Вопросы для самоконтроля

1. В указанном перечне вопросов отметьте соответствующим символом, что, по вашему мнению, является целью (Ц), задачей (З) и функцией (Ф) государства.
 - Общественное согласие
 - Обеспечение обороноспособности и государственной безопасности
 - Экономическое благосостояние граждан
 - Научное и технологическое лидерство
 - Обеспечение транспортной доступности удаленных территорий
 - Сохранение историко-культурного наследия
 - Поддержка талантливой молодежи
 - Повсеместная защита российских граждан
 - Информирование граждан о происходящих событиях
 - Правовая, материальная и технологическая поддержка малого и среднего бизнеса
 - Экологическое, ландшафтное и инфраструктурное благоустройство территорий и поселений.

-
2. В том же списке определите не менее 6 целей, задач и функций, которые при определенных условиях могли бы взять на себя структуры территориального общественного самоуправления.
3. В указанном перечне деятельности определите, где государство является лидером по отношению к обществу, где — общество по отношению к государству, а где их позиции равноценны.
- Установление размеров социальных пенсий
 - Установление тарифов на услуги
 - Отвод земельных участков для строительства
 - Организация городских праздников
 - Учет неиспользуемой земли
 - Экологический мониторинг
 - Обеспечение надежной связью и доступом в Интернет
 - Организация сбыта сельскохозяйственной продукции фермерских хозяйств
 - Разработка образовательных программ в школах
 - Обеспечение условий для здорового образа жизни людей.
4. Расставьте в приоритетном порядке по списку последовательность решения перечисленных ниже проблем. Обоснуйте свой выбор ОДНИМ доводом.
- Законодательство, не соответствующее запросам малого и среднего бизнеса
 - Недопустимое качество дорог
 - Плохая организация здравоохранения на местах
 - Отъезд молодежи из малых городов и сел
 - Плохое сохранение историко-культурного наследия
 - Бюрократия и волокита чиновников в решении важных социальных вопросов
 - Низкий уровень доходов населения
 - Отсутствие возможностей повышения персонального статуса («социальные лифты»)
 - Сложность открытия собственного дела
 - Низкий уровень развития внутреннего туризма
 - Сложности в организации сбыта сельхозпродукции.
5. Что, по вашему мнению, необходимо сделать государству, чтобы дать возможность активным гражданам стать его полезными и продуктивными партнерами?
- Создать Общественные палаты в каждом муниципальном образовании

- Составить список полезных дел, к участию в которых могут быть привлечены активные граждане.
 - Поощрять граждан, занимающих активную жизненную позицию
 - Обучить желающих тому, как можно стать социальным партнером
 - Активно внедрять основы самоуправления в школах
 - Обеспечить грантовую поддержку всех желающих.
 - Провести конкурс лучших социальных проектов
 - Привлечь активных граждан к сотрудничеству в административном аппарате местного самоуправления
 - Активно обобщать и пропагандировать опыт лучших социальных проектов в регионе и за его пределами
 - Включать социальные проекты в региональные законодательные и плановые инициативы
 - Сформировать из активных и успешных социальных проектировщиков специальный экспертный орган для оказания помощи власти в поиске перспектив сотрудничества.
6. Сформулируйте для себя приоритетные цели, задачи и квалификации в качестве социального партнера. Чему нужно научиться, от чего отказаться, что усовершенствовать и развить?
7. Определите себя субъектом перечисленных в главе социальных параметров: класса, социальных групп (чем больше, тем лучше), социальных страт. Определите две-три наиболее приемлемые для вас референтные группы, в которых вы себя ощущаете наиболее комфортно.

Глава вторая.

Управление как таковое. Масштабы управления. Правила управления.

Подводные камни управления

Наверное, никого в России не ругают больше, чем футболистов и политиков. О футболистах предоставим судить болельщикам — нас в большей степени будут интересовать политики. И все остальные, кто так или иначе управляет процессами, связанными с деятельностью людей. А это, по сути, и есть наша с вами повседневная жизнь. Нам предстоит разобраться и понять, кто и как определяет ту социальную среду, в которой мы живем, от кого зависит, насколько эта жизнь будет комфортной, чьи амбициозные намерения лежат в основе стратегии, почему без нее никак нельзя, и каким образом эта самая стратегия может быть обращена в практическую пользу. Причем надолго.

Вместе с этим мы займемся вопросами социальной психологии, разберемся, почему эмоции в управлении применимы ровно так же, как сильное лекарство в медицине — в минимальных дозах или при абсолютно точном диагнозе. Запомним, как определять свою субъектную позицию и почему эта самая позиция в современной России в таком жестоком дефиците. В общем, будем заниматься темой важной, непростой и многосторонней.

Французские психологи в середине шестидесятых годов провели интересное исследование. Они попытались выяснить, какое именно действие человек производит больше всего за свою жизнь, осознанное и неосознанное. Оказалось, что неосознанное — это дыхание, а осознанное — это принятие решения. Проще говоря, «человек думающий» постоянно фиксирует свое сознание на каком-то пределе своего мышления, который, с одной стороны, суммирует его мыслительные усилия, а с другой стороны — задает ему точку сомнения, от которой неизбежно начинается новое мышление — «и так весь мир вертится», как сказал Шекспир. **Принятое решение и информация о нем — основной продукт труда любого управленца.** Основная форма управленческого действия в военной среде — «я решил». Единство управленческого действия предполагает, что принятое решение выполняется, иначе нет смысла его принимать. Однако волею судеб последствия решения могут быть прямо противоположными тем, которые лежали в основе замысла. **Риск управленческого решения, то есть событие неустановленной вероятности,** которое не было предусмотрено на всех этапах управленческого продумывания, может проявиться в самый неподходящий момент и в самом неподходящем месте. И зачастую исправить ситуацию получается лишь после того, как она себя в полной мере проявила и стала предметом исследования как допущенная **ошибка.** Цена такой ошибки может быть очень значительной, а в иных ситуациях — критичной, то есть такой, последствия которой необратимы. Чтобы этого

не произошло, необходимы определенные действия на всех этапах управленческого мышления, которые такие риски предельно снижают, стремясь свести к нулю. И с этого места — подробнее...

Начнем *ab ovo*², как говорили древние римляне. Существует, наверное, несколько сотен определений управления; практически каждая значительная философская или психологическая школа предлагает свое собственное. С одной стороны — легко запутаться, с другой — есть возможность выбрать. Авторы предлагают формулировку, данную академиком **Никитой Николаевичем Моисеевым**, одним из самых значимых специалистов в математическом анализе и кибернетике. В его понимании **управление есть процесс перевода управляемой системы из обстоятельств, которые считаются худшими, к обстоятельствам, считаемым лучшими. Если кратко — перевод управляемой системы в целесообразное состояние.** Нам эта формулировка кажется наиболее рациональной по двум причинам: в ней виден субъект управления, который «считает обстоятельства», и в нем присутствует термин СИСТЕМА — ключевой формат нашего управленческого мышления и соответствующего действия.

О системах в окружающем его мире говорил еще Аристотель Стагирит, который считается первооткрывателем и основателем едва ли не всех научных методик, которыми пользуются в современности. Самые разные толкования системы как таковой отображались в математике, медицине, философии, политике — практически во всех областях человеческой деятельности, которые изначально предполагали сложность элементов — определенную целостность первичных составляющих единиц, связанные друг с другом прочнее, чем каждая из них в отдельности — с внешней средой. Так, можно говорить о системе как о **формате знания** (философская система Канта), о **форме классификации сведений** (периодическая система Менделеева), **завершенный метод действия** (система Станиславского, система тренера Тарасова, система шахматной защиты Нимцовича), **организация общественной коммуникации** (экономическая система, политическая система, рыночная система), **природный формат** (Солнечная система, система биоценоза), **механическая конструкция** (система трансмиссии, топливная система, тормозная система), **информационная схема** (система опознания «свой-чужой», система оповещения о чрезвычайных обстоятельствах). Системный подход в управлении, о котором еще будем говорить, предполагает весь смысл управленческой деятельности сводить к изменению систем — причем изменения управляемой си-

²В дословном переводе — «от яйца». В Риме было принято начинать пиры вареными яйцами, а заканчивать фруктами. *Ab ovo* — с самого начала.

стемы неизбежно будут изменять субъект управления, а изменение определенных характеристик субъекта управления (опыт, новые знания, ограниченное время на принятие решения) неизменно будут изменять управляемую систему.

Если вначале систему определяли совокупностью **элементов** (первичных единиц — атомов, например), **компонентов** (изменяемых конфигураций элементов — молекул, например) и **связей между ними** (в нашем примере — замещение электронов или магнитное поле), то в двадцатом веке, по мере расширения знаний о системе как таковой и, соответственно, расширение сферы применения системного подхода к управлению начали применять понятие **функции** (циклического или векторного действия), а затем — и **управленца**, то есть субъекта управления изменением системы. Именно такое действие предполагает возможность качественного изменения системы, которое в наибольшей степени соответствует ее возможностям, его намерениям и изменениям внешней среды, происходящим с известной закономерностью — скажем, смена времен года или изменение цен на нефть.

Для того, чтобы начать практическое управление, управленцу необходимо осуществить три важнейших предварительных действия, — которые тоже системны, поскольку предполагают тесную связь между собой, можно сказать — вытекают одно из другого.

Первое — необходимо отличить систему от не-системы, говоря профессиональным языком — задать **системные параметры**, с помощью которых система может быть описана. Например, стандарт элемента: в политической системе это носитель власти, избиратель, законодатель, — притом, что все они еще и граждане одной страны. Или качество информационного продукта: системы, выдающие управленческие решения или же экспертные рекомендации. Или особенности управления: иерархическая, сетевая, автономная.

Второе — выделить систему из окружающей среды, говоря опять же профессиональным языком — выявить закономерности. Например, свобода обмена собственности: рыночная система без этого не существует, поскольку собственники товаров и собственники денег именно благодаря такой свободе могут менять одно на другое. Или закономерность обратной связи, то есть подтверждение управленческого распоряжения исполнительным действием. Таких закономерностей необходимо иметь несколько, чтобы можно было их отслеживать как все вместе, так и каждую по отдельности.

Третье — создать систему из элементов других систем, руководствуясь пределами возможностей изменяемых систем. И снова на профессиональном языке: разбалансировать (нарушить связи), перестроить (переместить элементы и компоненты в нужную кон-

фигурацию) и пересобрать в новом качестве (или реорганизовать — если речь идет о социальных системах, о них подробнее чуть дальше). При этом следует непременно помнить важнейшее правило: среда всегда будет этому сопротивляться. Где больше, где меньше... где на- смерть. Выстоять в новом качестве — едва ли не самая сложная задача для системного проекта.

В свое время вопросы управления системами очень глубоко разрабатывал «отец кибернетики» Норман Виннер. Практически всю свою научную деятельность посвятил вопросам теории систем Людвиг фон Берталанфи, определениями и терминологией которого пользуется большинство управленцев западной школы. Теорией системного анализа занимался уже упомянутый Н.Н.Моисеев, выдающийся философ, создатель методологической школы в СССР Г.П. Щедровицкий. Их наработки служат важным базисом управленческого знания. К сожалению, их целенаправленное и глубокое изучение в системе нашего управленческого образования не осуществляется. Общая теория систем, системный анализ, системный подход к управлению — это сегодня абсолютно необходимые знания не только для лиц, облеченных властью, но и для тех, кто решает собственные проблемы повседневной жизни, которая постоянно усложняется.

В этом месте уместно подчеркнуть очень важный фактор, от которого во многом зависит эффективность управления. Принятие управленческого решения — процедура **сугубо рациональная**. То есть в основе ее лежит обоснованная позиция субъекта управления, которая может быть объяснена логически: понятие «я так решил» радикально отличается от «я так хочу». Как правило, вторая позиция продиктована эмоциональным состоянием управленца: я хочу всем доказать, что я не чайник, а профи; я хочу опередить соперника, которого на дух не выношу; я хочу убедить всех, что я прав. Азарт, раздражение (особенно после нагоняя начальников, которым все нужно быстро и без ошибок), досада от «не того» результата — все это самые опасные враги субъекта управления. Самоуверенность, приверженность шаблонам, готовность быть всем удобным — качества личности, которые формируются через эмоциональный подход к управлению. В такой ситуации состояние управляемой системы становится заложником отношения к управленцу со стороны: оценка начальства, признание общества, поддержка инвесторов и акционеров. Вместо оценки реального положения дел начинаются поиски «правильных позиций» доклада: замалчиваются реальные проблемы, приукрашиваются незначительные достижения... Управление вырождается в имитацию управления. Так называемая «административная этика», главная задача которой — не создавать проблем руководству и создавать видимость успешности, разрушила не одну управленческую систему, включая Советский Союз. Управленческое решение — это не «всем сестрам по серьгам». Это всегда жертва

одним в пользу другого: если намерен чего-то добиться — обязательно придется от чего-то отказаться, и, по иронии судьбы, — чем большего намерен добиться, тем от большего придется отказаться.

Едва ли не самыми наглядными примерами такого рода служат действия военачальников в условиях жестокого кризиса, когда государство буквально стоит на краю жизни и смерти. В 217 году до нашей эры такая ситуация сложилась в Риме: потеряв в Альпах почти две трети своей армии, в римские пределы вторгся «неистовый африканец», карфагенский полководец Ганнибал Барка. Умело играя на внутренних противоречиях между римлянами и зависимыми от них италиками, жившими в Римской республике, но правами граждан не обладавшими, он очень быстро лишил Рим и снабжения, и союзников. Угроза взятия Рима была очевидной, власти бились в истерике, предполагая все возможные ужасы — вплоть до африканского рабства. Диктатором Сенат назначил Квинта Фабия Максима — на тот момент лучше всех военачальников знавшего Ганнибала и его армию. Диктатор быстро понял, что Ганнибал ищет генерального сражения, чтобы покончить с римской армией раз и навсегда. И... не дал ему такой возможности. Многочисленные немногочисленные отряды римлян постоянно оказывались за спиной у Ганнибала: трепали тылы, совершали вылазки и быстро уходили, лишали врага удовольствия и фуража. Однако римскому Сенату нужна была победа! Показательная! Совершенно замечательная! И немедленно! Фабий Максим никакого внимания на истерику не обращал — он видел картину в целом и действовал по поговорке «капля камень точит». Однако, в Сенате самые «патриотичные патриоты патриотее всех на свете» потребовали сменить диктатора (имевшего полномочия всего на год) двумя консулами — которые горели праведным гневом к захватчикам и грозились уничтожить их, как только увидят... Звали «героев» Луций Эмилий Павел и Гай Терренций Варрон. Праведный гнев и рьяный порыв обоих привели на обширное поле у маленькой муниципии Канны, что в Апулии... В июне 2016 года до н.э. римская армия потерпела самое ужасное из всех своих поражений: Канны стали синонимом абсолютной военной катастрофы. Как же тяжело было признавать Сенату и всем его «патриотам» вместе взятым, что прав оказался ОДИН человек, а НЕПРАВО — целое государство в лице сенаторов... Максим был снова возвращен в должность диктатора. Уже через год он связал Ганнибала настолько, что тот полностью потерял мобильность и застрял в Италии, как лось в болоте. Однако даже такая встряска здравомыслия Сенату не добавила. «Хотелки» сенаторов, а позднее — разбогатевшей олигархии, в конечном счете привели к краху республики, затяжным гражданским войнам, массовой гибели римлян во времена Суллы и Цезаря... об этом желающие могут прочесть подробнее в замечательной «Истории Рима» Теодора Моммзена.

Итак, сделаем некоторые промежуточные выводы, прежде чем перейдем к особенностям управления разными типологиями систем.

Вывод первый. Управление неосуществимо до тех пор, пока не определена система, *причем систему эту следует описать и схематизировать*. Попытка управлять одним отдельно взятым элементом системы — *например, отдельным индивидом вне его социальной группы* неизменно ведет в тупик: закономерности системы всегда сильнее, и

элемент будет действовать в соответствии с ними. *Сложности и подводные камни такого управления очень внятно и подробно описаны в «Педагогической поэме» А.С.Макаренко.*

Вывод второй. Управлять можно только развитием, то есть качественным изменением управляемой системы. Это слова Георгия Петровича Щедровицкого, сказанные еще в шестидесятых годах, но истинное понимание сказанного пришло только в двадцать первом веке. Система, которая попросту функционирует, в управлении не нуждается: ее внутренние закономерности обеспечат ее выживание само собой, как бы по инерции. Проблема лишь в том, что для ее выживания будут требоваться ресурсы извне, и система, не меняясь качественно, будет «забирать на себя» все больше внешнего ресурса. Проще говоря — паразитировать. И изо всех сил сопротивляться любому изменению ее качества — поскольку это изменение будет вынуждать выходить за пределы собственного комфорта в пространство рискованного действия.

Вывод третий. Субъект управления и управляемая им система неизменно **будут оказывать взаимное влияние друг на друга**, и в процессе управления их изменения будут асинхронными, когда каждый из них будет то опережать, то отставать от другого; пойдут по нарастающей динамике, вплоть до преодоления точки невозврата и сохранения необратимости. В абсолютном большинстве случаев для этого требуется значительное время. Или — как замена, не дай Бог, — значительный социальный кризис. Типа Великой депрессии, войны или развала страны.

Приведенные выше выводы являются установочным базисом для дальнейшего понимания управленческой практики, поскольку применимы для всех типологий управляемых систем. Таких типологий мы определяем четыре.

Система механическая. Механизм, агрегат, двигатель. Конструкция, собранная из рукотворных и природных элементов, управляемая по законам физики и предназначенная к переработке определенного ресурса (топлива, информации, природного сырья) или к перемещению в пространстве (по земле, воде, в воздухе или в безвоздушном пространстве). Такими системами управляют в режиме **операции — процедуры, которую можно начать и закончить.** Главный показатель успешности такого управления — длительный срок эксплуатации, минимальные побочные явления и оптимальное расходование ресурса: с наименьшими затратами и наивысшим продуктом, итогом или результатом — различие перечисленных понятий чуть позднее.

Система биологическая. Окружающая среда, биологический вид, ландшафтная инфраструктура. Основной элемент — живая клетка и ее конфигурация, проходящая определенный цикл собственного развития и способная к воспроизводству. В современном нам мире сохра-

нение биологических систем является ключевым условием выживания человека как биологического вида, поэтому управление такими системами предполагает создание условий, в которых эта система способна существовать и воспроизводиться. У такого управления не может быть начала и завершения — это **осознанное состояние человеческого сознания, которое переходит в состояние социума, ставящего приоритет собственного существования в качестве определяющего проекта «Живая Планета.»** По сути, повседневная жизнь людей — это и есть одна из ключевых составляющих такого управления. Предел возможностей разбалансировки такой системы — важнейший параметр управления. Главный показатель успешности управления такой системой — сохранение от исчезновения биологических видов и биоценозов, высокое качество природного компонента окружающей среды, и, наконец, достаточный уровень экологической культуры социума. В этом пространстве управленческой деятельности «хочу» — самое опасное состояние. Модницы хотят мехов, богачи — золота, промышленность — угля и нефти. Разобраться, где здесь потребность отличается от сиюминутного каприза, практически невозможно, однако брать от природы, не отдавая равноценно возврата, — едва ли не главная цена промышленного роста и экономического прогресса. Сегодня такая цена уже неприемлема, и управление приходится перестраивать. Буквально на уровне отдельно взятой деревни и даже домашнего хозяйства. Начиная с очистки арктических островов от металлолома и заканчивая отдельным сбором твердых бытовых отходов в городских многоэтажках.

Социальная система. Нация, городское население мегаполиса, туристическая группа, школьный класс, экипаж корабля. Основной элемент такой системы — **личность**, которую мы определяем как **субъект деятельности, творчества и познания.** Основное связующее звено такой системы — информация, а основной функционал — коммуникация. Социальная система — самая сложная из возможных, поскольку ее элементом является подсистема высокой степени сложности — личность, обладающая разумом и психикой. Управление такой системой предполагает необходимость переоценки значительного числа различных интересов, присущих отдельным людям, группировкам явным и скрытым, внешним силам влияния на нашу управляемую систему и еще множество факторов, которые необходимо принимать в расчет. Именно в социальной системе возрастает и мужает тот самый субъект управления, который будет впоследствии управлять и механическими, и биологическими системами. Поэтому управление такой системой предполагает, с одной стороны, следование избранному долговременному вектору, который будет подчинять себе различные интересы, с другой стороны — учет по возможности наибольшего числа интересов социума, поскольку именно они возникают

непрерывно, и учесть их заранее просто невозможно. Управление такой системой — именно **процесс, то есть действие, ограниченное в пространстве и непрерывное во времени**. Как будет видно в дальнейшем, удержание позиции управленца является едва ли не самой трудной **функциональной задачей** (о которой тоже чуть позднее) субъекта управления.

Информационная система. Программа компьютера, накопленные базы данных, средства массовой информации, экспериментальная практика, культура знания (философская, историческая, религиозная, творческая). Основной элемент такой системы — образ, сложившийся в сознании. Главная функция такой системы — обеспечить безопасность **всех вышеперечисленных систем** за счет предоставления управленцу своевременной, достоверной, полной и оптимальной (не больше, но и не меньше нужного для принятия управленческого решения) информации — совокупности осмысленных данных, полагаемых в основу принятия управленческого решения. Управление такой системой предполагает своеобразную технологию «три в одном»: исследование, анализ и прогноз, продукт такого управления — оптимальный сценарий, который, собственно, и задает параметры участия личности в организации собственного пространства развития. Причем разделять эти деятельности нельзя, они должны логично проистекать одна из другой.

Для нас важны все типологии управления: и операция (процедура), и состояние сознания, и процесс, кроме того, исследование-анализ-прогноз (ИАП) становится определяющей технологией управления в проектном пространстве, поскольку наш проект опирается на реальные системы (начиная с экскаватора и заканчивая новой квалификацией управленца), но при этом предполагает создание некоей новой системы, которую вначале нужно осознать, затем осмыслить, затем описать и схематизировать.

Управление социальными системами существовало гораздо раньше, чем сложились первые государства. Необходимость такого управления диктовалась, прежде всего, сложностью задач, решение которых давало возможность выживать в очень агрессивном окружении. Зарождение языка, согласие подчиняться более опытному, обучение и тренинг необходимых навыков — все это было своего рода увертюрой сложной управленческой симфонии, которая сегодня звучит в мире — далеко не всегда гармонично, далеко не всегда в полную силу звука, но всегда непрерывно и под руководством того или иного дирижера. Накопленный опыт в известном смысле перешел на уровень человеческого подсознания, сформировал такие психологические явления, как интуиция, прогностика, аналитика и другие. Весь этот арсенал может и должен быть востребован в нашей современности.

Краеугольным в наших рассуждениях будет управление третьего типа — управление социальной системой. Поскольку именно в этой типологии заложена главная идея нашего исследования, а именно —

идея социального партнерства. С этого места начинается «отсечение лишнего от глыбы мрамора», что, по словам Микеланджело, и создает гармоничную скульптуру.

Исторически сложилось так, что управление значительными социальными сообществами различными субъектами управленческой практики осуществлялось в разных масштабах. Иерархически сверху вниз эти масштабы, или уровни управления, расположены авторами в следующей последовательности.

Наивысший уровень управления — **идеология**. То есть та сфера приложения управленческого воздействия, в которой ключевой единицей являются **ценности личности и общества**. Высшая мотивация человеческих поступков определяется именно на этом уровне, поскольку идеология дает человеку твердое убеждение, чем есть смысл жертвовать во имя чего. Убежденность в правильности и справедливости собственных поступков дает человеку чувство правоты, которое сильнее даже жизненного инстинкта.

Долгое время идеологическую нишу занимала религия. «Страдание за веру» было необходимым условием спасения души, и готовность погибнуть за истину вела русских староверов к самосожжению, а европейское рыцарство — в безводные сирийские пустыни для покорения Иерусалима. Однако со временем высокая идеология истины стала подменяться сиюминутными интересами правящих элит, которые прекрасно понимали ложность своих идей и ценностей, но при этом всеми силами стремились к тому, чтобы этого как можно дольше не понимали ими ведомые. Поэтому при глубочайшем уважении к самопожертвованию людей, искренне веривших в свою правоту, нельзя не презирать тех, кто, прикрываясь высокими словами, жертвовал людьми и даже целыми народами во имя своих интересов. Умереть за свою идею — больше чем подвиг. Послать на смерть во имя своей идеи — больше чем подлость.

Идеи как основа управления массами присуща очень небольшому числу субъектов, которые правильнее всего определять как мессии, пророки, мученики, властители умов. Ганди, Мухаммед, Моисей, апостолы христианства... Такого рода управление осуществляется на протяжении многих поколений, с помощью **фундаментальных текстов**, в которых заложена вся сущность учения.

Однако по мере того, как религия уступила свое место абсолютно морального авторитета, появились новые ценности, которые также формировали свою идеологию и получали своих проповедников. Таковой стала, например, идеология гуманизма, которую начали создавать еще в эпоху Возрождения, но которую «приватизировали» в наибольшей степени французские ученые — энциклопедисты. Вместо фундаментальных текстов религиозных учений они создали свои мифологии, в которых «поселили» новых героев — образцов к подражанию и раз-

местили свои ценности, которые стали основополагающими и неоспоримыми, — такие, например, как свобода, равенство и братство. Из гуманистической идеологии позднее сложились и либерализм, и социализм, и капитализм, которые со временем стали яростными врагами... **Идеология — очень важный формат управленческой практики; ее главная составляющая — ценности, фактически определяют всю сущность управленческого процесса.** «Во имя чего?» — вопрос, который обязательно зададут люди, терпящие лишения и не видящие для себя перспективы. Именно поэтому упущенный момент идеологии значительно усложняет всю остальную управленческую иерархию, о которой будем говорить ниже. Человеческая психология — едва ли не самая сложная система в социуме, и работать с ней возможно лишь в том случае, если абсолютная ценность мотивирует человека или социальную группу на длительную целеустремленную деятельность с неснижаемой динамикой. Из всех предшествующих идеологий **сегодня таковой ценностью является ПЕРСПЕКТИВА.** Подробнее мы будем говорить об этом в разделе, посвященном системно-социальному проектированию, но для начала важно усвоить: отсутствие осмысленной перспективы — это то обстоятельство, которое может загубить любую деятельность, даже с самым лучшим финансированием и самыми грамотными менеджерами.

Следующим «по вертикали» этапом управления является **стратегия.** Управление за пределами осязаемого ресурса, осуществляемое в масштабах значительных пространств, смыслов и поколений.

Слово «стратегия» сегодня очень часто повторяется в статьях и интервью политиков, посвященных проблемам насущной современности. И это не вызывает удивления: практически все стратегические тренды, запущенные ранее, себя исчерпали: капитализм, социализм, либерализм — это все уже вчерашний день. А что идет на смену — пока понять не могут. Поэтому пытаются выработать практику деятельности, исходя из возможности продуманной модели, следование которой дает управленцу преимущество (но не гарантии!) безопасности, относительной стабильности и общественной поддержки. Очевидно, что такая модель, буде она предложена и при условии, что в нее поверят, объединит в себе значительные ресурсы, которые сегодня используют паразитирующие социальные системы. Именно поэтому, признавая важность стратегии на словах, очень многие субъекты управления заинтересованы в том, чтобы таковые стратегии даже если и появятся — начали работать как можно позднее. Типичная отговорка чиновника: «Я согласен и поддерживаю необходимость изменений, но ...» ... и дальше по выбору «народ к этому не готов», «законодательства для этого нет», «бюджетом не предусмотрено», «нас не поймет руководство», «я не успею это осуществить до ухода на пенсию — пусть уж после меня...». Еще один путь — назвать стратегией то, что стратегией по сути не является, и, формально осуществив «стратегический подход», на деле все свести к перекрашиванию крокодила в фиолетовый цвет: а вдруг что-нибудь получится... Переменить правильную стратегическую систему получится лишь в том случае, если в стране будет достаточно стратегически грамотных субъектов управления, которые будут способны

предложить стратегию, выходящую за рамки избирательного срока главы администрации, и будут ей следовать, что бы ни происходило.

Если в идеологии главным смыслом является ценность, то в стратегии — это вытекающая из ценности **цель**. С целью тоже не все так просто: искаженное понимание этого термина соответствующим образом искажает и управленческую практику, и об этом подробнее.

Социальная система, в отношении которой осуществляется управление, подвержена множеству динамичных изменений. Это динамика изменения общественного сознания — люди умнеют или... гм... наоборот. Это динамика технологических возможностей — мотор против тягловой силы, динамика эмоций — разъяренная толпа или унылое административное собрание. Это динамика заданной функции — игра в футбол, конструирование самолета, раскопки древнего кургана. Однако эти динамики могут приводить к прямо противоположным последствиям: система может «тлеть, затухая на ветру», может бурно развиваться, а может не менее бурно деградировать вплоть до состояния, именуемого шахматистами цугцвангом, когда каждый последующий вынужденный ход только ухудшает ситуацию. Эти последствия напрямую зависят от того, какую цель ставит перед системой ее субъект управления, а также насколько управляемая система способна удерживать эту цель, невзирая на множество сложностей и препятствий, каковые неизбежно возникнут либо сами собой, либо с помощью... гм... «доброжелателей».

В этом месте уместно сказать о важности удержания управленческой позиции. Как правило, в процессе запуска того или иного проекта его создатели занимают позицию основного субъекта управления принимая на себя все возможные риски, в том числе и неудачу, провал, динамику «вразнос». По мере развития проекта, его наполнения новыми динамиками и форматами действия, накопленный управленцами опыт превращается в очень специфическое «*ноу хау*», подобный авторскому стилю дирижирования в крупном симфоническом оркестре. Успешный проект непременно привлечет внимание тех, кто попытается занять в нем ключевую управленческую позицию — в нашем языке «перехватить управление». С одной стороны, это может быть вполне приемлемо если новый управленец будет осуществлять свою деятельность в том же стратегическом ключе, что и создатель проекта. Это происходит, как правило в том случае, если новый субъект управления участвовал в разработке проекта с самого начала и хорошо понимает все проектные параметры, начиная с идеологии и заканчивая оперативным пространством. Однако, если состоявшийся проект будут «задвигать» в иные

правила, скажем, использовать его все для того же пресловутого «конкретного результата», о котором так приятно докладывать — со временем проект вырождается в полную свою противоположность: в нем перестают развиваться участники, которые рано или поздно от него откажутся. Если проект имеет серьезную перспективу, если он дорог своему создателю или создателям — они ни в коем случае не должны «сдавать» свою управленческую позицию. Даже если на оперативном или тактическом уровне есть смысл распределить функции и ответственность — на уровне идеологии и стратегии необходимо твердо стоять на своем. Главное — не допустить функционера к стратегическому пространству. Это самый надежный способ загубить не только конкретный проект, но и существенно поколебать саму идею такого проекта.

Очевидно, что цель — это то, что впереди, в будущем, в той самой ПЕРСПЕКТИВЕ, абсолютная ЦЕННОСТЬ которой уже была упомянута, поскольку именно в пользу продуктивного будущего есть смысл жертвовать непродуктивным и потому неудовлетворительным настоящим. **Перспектива — это единственное, что может реально объединить все существующие интересы управленцев, поскольку реализовать их можно только там.**

В подзаголовке были упомянуты подводные камни, которые неизбежно встретятся на пути управления. Один из них можно образно соотнести с дилеммой «синица в руке — журавль в небе». Синица — это пресловутый конкретный результат, а журавль — это эфемерное мечтание. Человеку присущи множество эмоций, и эмоция удовлетворения достигнутым — одна из ключевых, которыми манипулируют со времени она. Римское «Хлеба и зрелищ», как бесплатная социальная гарантия государства, которую требовали вне зависимости от возможности казны ее обеспечить, послужило одной из причин разрушения империи, византийское «Наше божественное величие бесконечно», повторяемое как заклинание без оглядки на действительность — привели, в конечном счете, к тому же результату. Да и позднее советское стремление иметь тачку, жвачку, джинсы и кока-колу дали не лучшее из возможных последствий. Удовлетворившись «сей секунд», система стремительно разрушается: ведь предел желаний осуществлен, стремиться больше не к чему, нужно удерживать достигнутое. Эмоциональное стремление получить удовлетворение сейчас же и любой ценой — очень опасный фактор, которому крайне трудно противостоять, особенно если именно его культивируют в общественном сознании определенные игроки. Однако есть в обществе специфический социальный слой, который легко преодолевает этот соблазн: это люди творческого склада. В их понимании все, что уже создано — несовершенно именно потому, что УЖЕ создано. А совершенство — в том, что еще не создано, но что видится творцу во всем его великолепии. Людей творческих в обществе меньшинство, а людей, которые воспринимают управление как творчество — меньшинство даже в этом меньшинстве. Поэтому противоречие журавля и синицы будет существовать всегда. Конкретный результат — это то, что нужно для удовлетворения текущих, сиюминутных потребностей, но это отнюдь

не то, что нужно для развития. Конкретным результатом можно быть сытым, но нельзя быть удовлетворенным, поскольку завтра снова проголодаешься, наешься один раз на всю жизнь не получится. Стремление к совершенству себя и своего социума — главный фактор успешного развития, а творческие личности — его гвардия.

Однако перспектива сама по себе — это даже не журавль в небе, это возможность его там увидеть ... когда-нибудь. Наличие такой возможности отнюдь не означает ее осмысленного восприятия. Но **цель**, определяемая этой ценностью, такую возможность дает. Еще раз подчеркнем — ежели она правильно определена и внятно описана.

Следуя принципу творческих людей, сразу определим: **цель — это тот идеал, к которому система устремлена, но которого она никогда не достигнет**. Стало быть, цель обязана соответствовать некоторым изначально заданным параметрам, а именно: она определяется не глаголом, а существительным с прилагательным, поскольку состояние может быть описано только так, и никак иначе. Цель городской стратегии — самодостаточный город. И этого было вполне достаточно, чтобы вышвырнутый из государственной системы Малайзии Сингапур стал образцом городского устройства для всего мира — в том числе и для опрометчиво отказавшейся от него Малайзии, которая и рада бы взять его обратно, да не хочет уже сам Сингапур. Конечно, Ли Куан Ю — фигура в известном смысле уникальная, но безусловно творческая... Книга этого замечательного управленца включена в наш список рекомендованной литературы одной из первых.

Цель наиболее образно (опять творческий термин) может быть описана в формате **образа будущего**. В этом месте нас могут упрекнуть в мифотворчестве, справедливо утверждая, что описание недостижимого суть занятие вредное и «уводящее от насущных потребностей». Однако упрек подобного рода говорит скорее о неграмотности тех, кто станет упрекать. Греческая демократия, Советский Союз, о котором многие ностальгируют как о потерянном рае, американское общество равных возможностей — все без исключения реальные социальные системы **возникли и утвердились из стремления достичь идеала**. Идеала, описанного мифологией греческих богов, «Манифеста коммунистической партии» Маркса или либеральных идей бежавших от религиозных преследований протестантов-пуритан, стремившихся на новом месте утвердить в реальности «Город На Холме», о котором прочли в Библии. Мифы — это не сказки, в них живут герои, которым стремятся подражать. Сила мифа в том, что в него верят именно как в идеал, и именно к этому идеалу стремятся приблизить свою повседневную жизнь. И успех образа будущего определяется не тем, какие на него понадобятся «средства», «законодательная база» или «кадровые резервы». Все эти

термины вообще из другого масштаба управления, говорить о котором начнем со следующей страницы. **Успех образа будущего — насколько в него смогут поверить люди. А поверить в него они смогут лишь в том случае, если увидят в этом будущем себя и своих потомков — в «обстоятельствах, которые считаются лучшими».**

Именно этим обстоятельством и объясняется провальность так называемых стратегий, которые пишут сегодня чуть ли не для каждого детского сада. Попытка стратегировать административный ресурс без привлечения к этому социума оказалась фикцией, продуктом которой чаще всего становится полтора-два кило самой дорогой бумаги в стране. Образа будущего там попросту нет, как нет и стратегической цели. Более всего такая писанина напоминает плохую копию советских пятилетних планов. Расходуя значительные ресурсы, в первую очередь временной, такая деятельность вредит развитию, нежели способствует ему. Мы согласны с тем, что участвовать в разработке стратегии «массы не стремятся», но это не оправдание. Во-первых, они этому не обучены. И даже не просвещены — на уровне таблицы умножения и «жи-, ши- пишутся с буквой и». Во-вторых, у них нет в этом опыта, а это закономерно страшит в начале пути. И, в-третьих, будем откровенны — чиновники отнюдь не заинтересованы в том, чтобы у будущего оказался деятельный и грамотный заказчик. А с нашей точки зрения социальное партнерство начинается именно с этого — совместного определения образа будущего. Возможно — даже через принуждение. На начальном этапе... В России к этому привычны.

Однако сформулировать, смоделировать и описать образ будущего — дело совсем непростое, и многолетний опыт авторов тому подтверждением. Образ — термин творческий, который предполагает и авторскую фантазию, и грамотную лексику, и привлекательность для зрителя, и даже определенный провокатив, который заставит задуматься: не все в порядке «в королевстве Датском», нужно что-то делать. Творческая «кухня» создателей образа будущего весьма многогранна: от разыгравшегося воображения авторов фантастических романов Жюль Верна, Герберта Уэллса и Станислава Лема до научного прогнозирования футурологов С. Переслегина, Э. Тофлера и Р. Флориды. Место управленца — где-то посередине, поскольку его творчество носит все-таки прикладной характер. То есть созданный им идеальный образ рассчитан не только на восприятие, но и на последующую деятельность. Стратегия — это в известной степени фантастика в чертежах, схемах и программах — последнее не путать с планами, об этом еще будем говорить подробнее.

Коль скоро мы стратегически предполагаем определенную деятельность, самым правильным для нас действием в начале пути будет оценка того, что уже сделано до нас. **Историческое знание** для управленца имеет непреходящее значение, поскольку история имеет свойство повторяться — или в виде трагедии, или в виде фарса. Образ будущего

всегда формируется в сравнении с образом прошлого; в известной степени будущее — это желанное прошлое, с сохранением того хорошего, что там было, и с отказом от того плохого, что сопутствовало тому самому хорошему. Поэтому формулировка образа будущего обычно начинается с понимания собственной позиции: в чем мы продолжатели прошлого, а в чем — создатели будущего. Радикальные позиции данного пространства всегда чреваты провалом: «весь мир насилья мы разрушим — мы наш мы новый мир построим» настолько же непродуктивно как «Москва — третий Рим, а четвертому не бывать». Поэтому, переосмысляя прошлое, очень важно понять — какие ЦЕННОСТИ отсюда есть смысл сохранить, а от каких — правильнее отказаться. Именно это решение дает нам, с одной стороны, почву под ногами и нашему образу будущего — преемственность поколений, а с другой стороны — окончательно освобождает от заблуждений, которые тормозят развитие.

Опять же на основе собственного опыта авторов и наших коллег: отказ от прошлых убеждений — едва ли не самое тяжелое в жизни решение для любого человека. Во многих случаях это влечет за собой разочарование не только в собственной судьбе, но и в собственной жизни: людям просто не нужно будущего, поскольку они видят себя только в прошлом. ТАМ была вершина их успеха и возможностей. А ЗДЕСЬ и тем более В ПЕРСПЕКТИВЕ — «уже не наше». И это тоже очень серьезный **подводный камень** управления: стремление увлечь в будущее всех — изначально ошибочно, а делать всех счастливыми силой по принципу «жить стало лучше, жить стало веселее» — не просто утопия, а своего рода социальный геноцид.

Ценности прошлого — это ценности прежде всего сохраняющие социальную организацию. Скажем, семейные традиции, национальная идентичность, историко-культурное наследие — как раз из этого ряда. Однако ценности развития также обязаны быть положены в образ будущего, и как раз они чаще входят в противоречие с прошлым. Историки медицины утверждают: главным врагом гуманитарной науки была церковь, которая жестко и последовательно держалась идеи о том, что «в жизни и смерти лишь Господь властен». Ценность человеческой жизни формировалась долго и трудно, и медицина претерпела немало гонений, пока не сумела убедить общество в том, что реальная жизнь человека не менее важна, чем спасение души. Сегодня такая ценность уже не подвергается сомнению, но еще сто лет тому назад все обстояло иначе. Точно так же и сегодня — ценность персонального творческого потенциала как таковая не рассматривается, поскольку «нужно деньги зарабатывать, чтобы купить квартиру, а купить квартиру нужно, чтобы ходить на высокооплачиваемую работу», а для этого нужно не творчество, а диплом о высшем образовании и, как приня-

то считать, последующая успешная работа в банке, Газпроме или, на худой конец, в супермаркете. Все, финиш: стратегические цели подменены «конкретным результатом», который, как это ни покажется смешным тоже недостижим... Ценности прогресса многим непонятны, и потому воспринимаются враждебно. А уж тезис Э. Тоффлера о том, что в наступающей эпохе предстоит учиться, разучиваться и переучиваться всю жизнь — вообще выглядит чем-то вроде принуждения к рабству. Однако с этим тоже придется считаться, и сложить все эти фишки в пазле образа будущего совсем непросто. А уж сложить это для кого-то без его участия — совершенная глупость, хорошо, если по недомыслию конструктора.

Завершая часть текста, посвященную стратегированию, подчеркнем: стратегический шаг управления всегда следует за идеологией и никогда не опережает ее. Ценности всегда имеют абсолютное значение, они либо принимаются, либо отвергаются, и в другом режиме в общественном сознании существовать не могут. Цели же тем более значимы, чем дальше к ним идут. В нашей модели стратегирования они как бы намертво приколочены к линии горизонта: ясно видны, но в принципе недостижимы, поскольку по мере приближения к горизонту он будет отдаляться с той же скоростью. Если продолжить это географическое сравнение в том же образном стиле, то ценности правильнее всего будет сравнить с путеводной звездой, а цель — с точкой на горизонте, двигаясь к которой мы сумеем по пути открыть новые земли, страны и острова. Без этих двух атрибутов очень легко сбиться с пути и заблудиться в трех соснах...

И еще один очень важный момент. Стратегия — это всегда **замысел**. Осмысленный, осознанный, описанный — но замысел. То есть стратегия всегда в головах и в текстах. Ее реализация предполагает практическую деятельность в сфере оперативного пространства, о чем буквально через несколько абзацев. Субъекты реализации стратегии называются **политиками**, поскольку их видение будущего присуще их собственному развитию и способно конкурировать с другими такими же. Ровно до той поры, пока не придется отказываться от устаревших ценностей в пользу новых — и разрабатывать новые стратегии в силу требования новых идеологий. Однако в этом месте важно понять, что политики — это не только государственные деятели, монархи или пресловутая мировая закулиса, и уж точно — не крикуны и горлопаны, которые «за простой народ». **Политики — это люди, занятые решением приоритетных стратегических задач.** Таковую задачу можно поставить и перед самим собой, и тогда ваша ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ будет главным регулятором всей вашей жизни. Следуя нашей терминологии — ваша жизнь будет вашим проектом, а не вашей судьбой, и уж точно — не вашим приговором...

Следующий за стратегией уровень управления мы называем **оперативным пространством**, и это именно тот уровень, на котором управление обращается в практическое действие, прежде всего — организацию социальных сообществ, способных, намеренных и готовых изменять существующие социальные системы в интересах их стратегического развития. Именно оперативное пространство знакомо нам больше всего, поскольку именно в нем сосредоточены главные условия управленческой практики.

Большинство политиков прославились не тем, что они замыслили, а тем, что им удалось осуществить свои замыслы. Значительный военный опыт Рима дал понять, что военачальник значим лишь в том случае, если умение думать и умение добиваться своего в нем равноценны и очевидны. По-латыни предводитель легионов назывался *imperator*; первым военачальником, вставшим во главе государства, стал Гай Юлий Цезарь. От его наследника, Августа, титул императора стал применяться к главе государства, наделенного правом главнокомандующего вооруженными силами, то есть имевшим право замысла и инструменты его воплощения. В этом примере сущность политика видна невооруженным взглядом: мало быть намеренным, важно быть способным, а способному важно быть решительным. Все эти императорские качества в условиях многоуровневых изменений привычного мира будут востребованы в возрастающей пропорции; **субъектность** как личностное качество и социальный признак будет только набирать обороты. И если стать императорами точно дано не каждому, то стать предпринимателями придется вынужденно. И если к этому стремиться осознанно и настойчиво то прийти к этому качеству удастся довольно быстро и с наименьшими потерями для себя.

Для того, чтобы достаточно точно описать особенности оперативно пространства, его придется прочно связать со стратегией. Наиболее наглядным связующим элементом, как нам кажется, будет связка «вопрос — ответ». **Если главный вопрос к идеологии — «Во имя чего?» — ответом будет «Во имя высших ценностей, сохраняющих нашу человеческую сущность».** **Главный вопрос к стратегии «Откуда и куда?» — ответом будет «Отсюда в продуктивное будущее».** **Вопрос к оперативному пространству прозвучит уже совершенно практически: «Где начнем? С кем мы — кто с нами? Когда не рано и когда не поздно?»** Ответами на эти вопросы и попытаемся определить оперативное пространство во всей его полноте.

Любая практическая деятельность, начиная с заколачивания гвоздей и заканчивая написанием поэмы, предполагает **наличие возможностей** к этой деятельности. Возможность деятельности мы называем ресурсом управляющей системы (субъекта управления), и определяем эти ресурсы в следующих типологиях.

Главный и нам неподвластный ресурс — **время (Т)**, которое всегда стремится к нулю: время, которое осталось, всегда воспринимается

меньшим, чем уже истрачено. Скорее всего, это происходит потому, что в прошлом человек уже осознал, сколь много он потратил на свои ошибки и заблуждения. И сколь важно ему по возможности скорее реализовать свой замысел. В управлении понятие КОГДА — одно из ключевых.

Второй по значимости ресурс — **территориальный (Tr)**, который обладает ключевым признаком неперемещаемости. ГДЕ — не менее важный вопрос для управленца. Раскрытие системных элементов этой группы — инфраструктуры, географического положения, типологии места (старинный город, поселок городского типа, «убитая» деревня...) дает нам понимание привязки проекта к конкретному месту, которое по сути своей уникально. Именно территориальный ресурс задает проекту ключевой признак — бренд.

Далее идет **интеллектуальный ресурс**, который обозначается латинскими буквами **HC** — аббревиатура Human Capital, человеческий капитал. Этот ресурс по определению стремится к бесконечности, поскольку основными его элементами являются творчество, описанный опыт, организационные, методические практики, ограничить которые немислимо. Эта составляющая ресурсной линейки в условиях информационной революции становится самой ценной, поскольку информационный продукт может произвести только интеллектуальный ресурс. Самая жесткая конкуренция в самом ближайшем будущем развернется за «воинов креатива» — людей, способных к экспертному мышлению, умеющих создавать новые образы, типологии организаций, управленческие методики. Главный интеллектуальный ресурс — способность принимать решения, с помощью которых проблемные ситуации могут быть переведены в проектные. Вершина интеллектуального ресурса — способность удерживать ситуацию, в которой время постановки задачи по отношению ко времени ее решения — со знаком минус: задачи еще нет, а решение уже есть.

Материальный ресурс (M) — это все, что может быть сосчитано, перечислено и учтено по факту существования. Именно поэтому материальный ресурс стремится к III, и рассматривается раскрытием модуля либо со знаком плюс «в наличии, в запасе, в готовности», либо со знаком минус — «в дефиците, в потребности, в неготовности». Материальный ресурс — объект приложения всех остальных ресурсов. Именно по отношению к нему тот самый конкретный результат определим, очевиден и неоспорим. В определенных управленческих методиках (в бизнесе, например) именно прирост (стало больше по количеству), капитализация (стал дороже на рынке) уникальность (эталон — единица рейтингования всех остальных) материального ресурса является ключевым показателем успешности.

Финансовый ресурс (S) — главный ЗАТРАТНЫЙ ресурс. Деньги существуют не для того, чтобы быть заработанными — они заработаны для того, чтобы быть вложенными. По большому счету, деньги не нужны до тех пор, пока не понятно, куда они будут вложены. Именно поэтому в нашем перечне они стоят на самом последнем месте.

Недостаток денег для бизнеса — совершенно нормальное состояние, поскольку именно он служит главным поводом для того, чтобы этот недостаток был устранен. Однако в общественном сознании роль и место денег существенно преувеличены: существует глубокое убеждение, что всякая деятельность начинается с денег. Проще говоря, отсутствие денег — главный повод для того, чтобы ничего не делать. Укоренившаяся привычка советских времен — деньги ПОЛУЧАЮТ, а не ЗАРАБАТЫВАЮТ. Функционал наемного работника стал своего рода стереотипом общественного сознания. Предприимчивость, осуждавшаяся веками, создала твердое убеждение, что заработать состояние можно только обманом. Это еще один подводный камень управления: рынок наемного труда во всем мире сокращается, и Россия не исключение. Значение фрилансеров, людей, создающих рабочее место там, где они живут и работающих в Сети, наоборот, будет возрастать. Стремление накопить по принципу «пусть лежат на черный день» неизменно будет заменяться принципом «суметь заработать там, где лучше заплатят за мой труд». Контрактная система сотрудничества с каждым годом будет забирать все больше правового и деятельностного пространства, потребность в повышении собственной квалификации — в том числе и коммуникационной, умения предложить свои знания и опыт на свободном многоязычном рынке, — будет расти соответствующими темпами, и главными вложениями станут вложения в себя, в собственные умения, навыки, знания, в свой персональный проект. Мы опять приходим к тем же точкам отсчета: учиться придется всю жизнь, персональная стратегия будет давать выигрыш тем, кто ее примет, богатство нового типа — это не кошелек, а наращивание линейки собственных возможностей. Об этом еще несколько книг из нашего списка... (см. Э.Торффлер. Революционное богатство», Р.Флорида «Большая перезагрузка»), С.Переслегин «Новые карты будущего»)

Оперативное пространство — именно тот формат управления, в котором все эти ресурсы могут быть собраны, «умыты-причесаны» и приготовлены к действию. Учет ресурсов — задача крайне непростая по ряду причин. Начать с того, что, достигнув успеха в каком-то деле, у управленца появляется подспудное желание все свои дальнейшие действия осуществлять уже опробованным способом. Однако это достаточно рискованный путь, поскольку навык, отработанный до автоматизма, легко превращается в функцию, то есть состояние, в котором переосмысления действий не требуется — можно легко попасть в ситуацию Вовки в Тридевятом царстве: замесить и нарубить не то, что нужно, но именно так, как привыкли. И для этого нужны уже привычные ресурсы. Или те, которые принято считать главными — деньги, а дальше мы разберемся... Помимо того, что такая ситуация

является тупиковой изначально, поскольку, как сказал Булат Окуджава, «пряников сладких всегда не хватает на всех» — она еще и тормозит субъект управления в поиске ДРУГИХ ПУТЕЙ разрешения ситуации. Проще сидеть у моря, ждать погоды, ругать власть и искать виноватых...

Про ресурсы еще очень важно знать то, что они **системны**, очень тесно связаны между собой и имеют свойство взаимного дополнения. Затраты времени на обучение дают прирост интеллектуального капитала; умелое вложение денег в приоритетные направления развития дают значительную экономию времени и материального ресурса; правильно выбранная территория объединяет в себе заинтересованных игроков и тому подобное.

Эта управленческая задача соотносится с управленцем, которого мы привыкли называть **топ-менеджером**. Более подробно мы будем говорить об этом в следующей главе, посвященной Его Величеству Проекту. Оперативный уровень управления дает ответ на вопросы как, чем и для чего?

Наконец, уровень управления, который правильнее всего назвать «здесь и сейчас». Это уровень тактических задач.

Мы намеренно избрали в качестве рабочей военную терминологию, и будем ее придерживаться в дальнейшем. Прежде всего потому, что она наиболее полно отражает содержание излагаемого материала; кроме того, она достаточно известна читателю. Преимущество еще и в том, что военная организация принятия управленческого решения по праву считается эталонной, образцовой, и, даже не будучи применимой повсеместно, дает прекрасный пример того, как идти от проблемы к ее разрешению.

Тактический уровень — это то пространство, где работают уже не с ресурсами, а с **резервами**. То есть с ресурсами, готовыми к применению в нужном месте в нужное время. Перевод оперативных ресурсов в тактические резервы — ключевая управленческая задача, умелое использование резервов на приоритетном направлении — главный залог победы. Однако у **резервов**, в отличие от ресурсов, **ограниченный период использования**: не будучи использованными, они теряются. Специфика «окна возможностей» диктует управленцам очень жесткие правила, от которых нельзя отступить: «кто не успел — тот опоздал» настолько же критично, как и «хватай мешки — вокзал отходит». Совмещение множества факторов вовремя и эффективно — высокое управленческое искусство, которое в общем является главным содержанием того, что мы называем управленческим потенциалом. Умение его реализовать именно на тактическом уровне, который является главным форматом непосредственной управленческой деятельности,

в которой непрерывный процесс складывается из множества измеримых промежуточным критерием процедур — и есть главный показатель грамотного, эффективного, продуктивного и рентабельного управления.

Парадокс управленческой практики состоит в том, что без идеологии и стратегии управление бессмысленно, а без оперативного и тактического уровней — нежизнеспособно. Ключевые решения самых сложных, кажущихся поначалу неразрешимыми проблем, как правило, лежат в нескольких тактических задачах. Однако для того, чтобы до решения этих задач дойти, необходимы значительные усилия интеллектуального потенциала, иногда — существенные затраты времени и финансов, своеобразное понимание типологии места и множество других факторов, перечислять которые было бы долго. Однако существуют примеры очень показательной работы управленцев и экспертов, которые демонстрируют совершенно потрясающие результаты от в общем простейших решений... Одному из экспертов-маркетологов была поставлена задача: увеличить продажи туристического справочника города Нью-Йорка. Проблема была в том, что такого рода справочники в виде книг производили и продавали два издательства уже больше ста лет, и они уже давно уперлись лбами друг в друга: конкурентов у них не было, и перевес одному перед другим могли дать только покупатели, которые предпочли бы одну книгу другой — при том, что содержание в них было на 90% одинаковым. Эксперт нашел решение не в издательстве, не в бухгалтерии и не в типографии, а в маленьком киоске в Центральном парке. Он предложил одному из издательств уменьшить формат книги и, соответственно, увеличить ее толщину. На недоуменный вопрос заказчика — а что это даст? — последовал исключительно простой ответ: в любой книжной стопке ваша книга будет лежать СВЕРХУ. Ее купят первой... Кстати, формат книги лучше зарегистрировать как торговую марку, что гарантирует вас от подделок... Мы еще не раз будем говорить о грамотном управленческом решении, но данный пример, как нам кажется, наиболее показателен в плане успешного тактического хода, который дает пространство оперативного маневра и даже стратегическое преимущество...

Завершая главу об общих правилах управления, подчеркнем: это именно та теория, которая проверяется повседневной жизненной практикой, причем не только у чиновников и бизнесменов, но у любого человека, который пытается осмысленно управлять теми ресурсами, которые у него есть, в интересах собственной успешности. Именно из таких людей и складываются долговременные социальные партнерства. Каким образом они могут быть сложены — уже в следующей главе.

Вопросы для самоконтроля

1. Попробуйте системно описать (то есть определить элементы, компоненты, связи и динамическое состояние) перечисленных природных, социальных, механических феноменов, явлений и объектов:
 - Международная космическая станция «Мир»
 - Семейный бизнес в сфере услуг
 - Мотострелковая дивизия.
 - Горный массив Большого Кавказа
 - Домашняя библиотека
 - Куранты Спасской башни Московского Кремля
 - Гражданская война
 - Правила уличного движения.
2. Кратко, в нескольких словах, определите функции социальных систем:
 - Служба судебных приставов
 - Университет
 - Симфонический оркестр
 - Экипаж военного корабля
 - Церковный хор
 - Переpletная мастерская
 - Ресторан национальной кухни.
3. Ознакомьтесь с работами европейских мыслителей: «Утопия» Томаса Мора, «Город солнца» Томазо Кампанеллы, «Новая Атлантида» Френсиса Бэкона. Какие формальные элементы этих образов будущего были использованы впоследствии? Какие из них сохраняют значение и в наше время?
4. Отнесите перечисленные системы к той или иной типологии:
 - Футбольный матч
 - Муниципальные выборы
 - Компьютер
 - Музейная экспозиция
 - Федеральная трасса «Дон»
 - Атомный реактор
 - Тренажерный зал
 - Система городского газоснабжения
 - Стая перелетных птиц
 - Религиозная картина мира

- Конезавод

Если не получается определить однозначно — придумайте и обоснуйте собственное определение

5. Разнесите по уровням управления следующие цели, задачи и функции?:

- Национальная идея.
- Общенародный призыв («Все для фронта — все для победы», «Наше дело правое! Враг будет разбит! Победа будет за нами!»)
- Лидерство в опережающем развитии
- Узнаваемый бренд
- Государственный гимн
- Конституция страны
- Распределение пожарного имущества по домам дачников
- Закладка плодового сада
- Ландшафтное обустройство поселения
- Раздельный сбор бытовых отходов
- Запрет пользования открытым огнем вблизи лесных массивов в летний период.

6. Опишите ваш муниципальный округ, поселение, многоэтажный дом, приусадебное хозяйство в параметрах оперативного пространства:

- Как определить оперативное время?
- Как определим территорию приложения управленческих усилий?
- Что означает «ревизия имущества», «неснижаемый запас», «резервный источник энергии»? В чем важность застрахованного имущества?
- Каковы параметры вашего интеллектуального ресурса? Что такое «практическое знание», «квалификация», «профессионализм»?

7. Определите относительно своей частной жизни и практической деятельности необходимый перечень резервов: на день, на неделю, на месяц, на год. Что следует делать с неиспользованными резервами? Являются ли резервы ликвидным товаром на рынке? Можно ли «заморозить» резервы на длительный срок? Что означает «нерациональное расходование резервов»?

Глава третья

Его величество проект

Слово «проект» мелькает в информационном поле примерно одинаково часто со словом «стратегия». При этом ни второе, ни первое не определены содержательно; что это значит относительно реального действия — совершенно непонятно. А некоторым не очень-то и нужно: достаточно назвать свою деятельность «проектной» и «стратегической» — и этого достаточно, чтобы быть «в тренде». Однако, подмена управления пустой конфетной оберткой — весьма опасное состояние социальной системы. Поэтому разобраться в деталях, в мелочах, в различиях и общих моментах этой деятельности, совершенно необходимо. Неспешно и обстоятельно.

Сам по себе проектный подход к управлению развитием — порождение индустриальной эпохи. Главное преимущество проекта в том, что он может быть тиражирован, то есть многократно воспроизведен в разных пространствах и сферах деятельности. По сути, это универсальный и самостоятельный в интеллектуальном и социокультурном отношении тип творчества, создающий системы и деятельности с заданными функциональными, технико-экономическими, экологическими и потребительскими качествами³.

В основе проектирования лежит ценность научного знания. Это самый оптимальный способ переноса научного открытия в практическую плоскость, в реальное применение. А поскольку научное знание требует постоянного обновления — проектное творчество точно так же не может быть копируемой догмой. С одной стороны, в отношении проекта можно выработать единый алгоритм, а с другой — все проекты уникальны и неповторимы в своих собственных обстоятельствах.

Нас будет интересовать проектирование прежде всего в сфере социальной: в социальных классах, группах, слоях, сообществах и других организованных коммуникациях. В этом пространстве проектирование — социокультурный формат, превращающий любую культурно-значимую деятельность и порождаемые ею ценности в реальные технологические процессы и структуры, функционирующие как реальные производственные силы и производственные отношения⁴. Иными словами, речь идет о преобразовании одних социальных систем в другие на основе научного знания, социокультурных норм и ценностей, приоритетных задач и общественных ожиданий. Имен-

³В дословном переводе — «от яйца». В Риме было принято начинать пиры вареными яйцами, а заканчивать фруктами. *Ab ovo* — с самого начала.

но поэтому мы задаем особую типологию проектирования, которому даем название СИСТЕМНО-СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА.

В существующем суконно-казенном языке социальный проект — это то, что осуществляется с целью благотворительности, бесплатно и безвозмездно. В нашем понимании **любой проект, связанный с общественными структурами, будет социальным** — поскольку главным своим итогом имеет новое качество личности, и **системным**, поскольку предполагает достаточный уровень сложности, многосубъектности и экспериментальной составляющей в организации и деятельности. **Системно-социальные проекты — это форма организации целесообразной деятельности в интересах развития личности, социума и общественного сознания в равной динамике перемен.** Именно в этом формате мы видим наиболее рациональные возможности для зарождения и укрепления социального партнерства.

Проектная деятельность, в отношении какого бы социального формата она не осуществлялась, имеет специфические особенности, которые и позволяют отличить реально проектную деятельность от того, что такой деятельностью не является. Еще раз напомним: в проектном управлении будут задействованы все управленческие практики, ранее уже перечисленные, относящиеся и к механическим, и к биологическим, и к социальным, и к информационным системам. Поэтому если есть необходимость перечитать предыдущую главу — сделайте это. Двойки за забывчивость сами себе мы не ставим!

Первый этап — **исследовательский**. Следует четко отличать исследование от изучения. Изучение — это в большей степени ознакомление с неким содержанием, смыслом, динамикой или феноменом, так сказать, на уровне знака описания. По большому счету, изучение того или иного объекта дает возможность понять язык, на котором этот объект описан и в пределах которого можно описать его изменения: математический с материальными объектами, ценностный — с социальными сообществами, психологический — на уровне отдельной личности, кодирование, и, соответственно, декодирование — применительно к информационной системе.

Исследование — функция гораздо более сложная. В двух словах ее можно описать как **проверка на достоверность** того, что предполагается использовать в управленческом пространстве: информации («информация к размышлению»), технического состояния оборудования, квалификации специалистов, защиты от рисков и актуальности предпринимаемого действия. Наиболее оптимальный вариант исследования ситуации — на уровне проблемы, когда нужно разобраться, почему вместо желаемого получается несуровое.

Опыт авторов и коллег по экспертному цеху подсказывает: в конечном счете все проблемы в управлении развитием сводятся к довольно типичной ситуации, а именно, когда управленческая технология не соответствует масштабу решаемой задачи. Такого рода ситуация, не будучи во время исправленной, приводит сначала к управленческому кризису, а затем к разрушению управляемой системы, — С.Б. Переслегин называет такое состояние «фатальной воронкой»⁵, в которой управляемая система распадается до элементарного уровня. В каждом социальном проекте управленческая составляющая оценивается по признаку соответствия масштабу задачи, и, как правило, выходит за пределы одного лишь административного ресурса.

Продукт исследования — понимание параметров несоответствия субъекта управления, его потенциала и применяемых технологий, причем понимание так или иначе зафиксированное. Лучше всего в формате вопроса: в чем суть проблемы с точки зрения управления? Неправильно поставленная задача? Неверно выбранный момент реализации? Недомыслие управленца? Чем больше вопросов будет сформулировано или изначально избрано для последующей работы, тем продуктивнее будет следующий этап проектной деятельности. Причем важно отметить: в исследовании нужно быть дотошным и беспристрастным, **не верить в общепринятые утверждения** до тех пор, пока не наберется достаточно параметров, подтверждающих или «да», или «нет». На этапе исследования лучше всего принять для себя девиз, высказанный когда-то Фазилом Искандером: думать нужно пристально, беспощадно и каждый день.

Следующий за исследованием этап проектной работы — **анализ**. Еще один термин, который, будучи на слуху, мало что дает с точки зрения собственного содержания. Между тем, это сфера очень непростой профессиональной деятельности, в основе которой лежит **аналитика** — целостная совокупность принципов методологического, организационного и технологического обеспечения индивидуальной и коллективной мыслительной деятельности, позволяющая эффективно обрабатывать информацию с задачей совершенствования качества и приобретения новых знаний, а также подготовки информационно-аналитической базы для принятия оптимальных управленческих решений⁶. Наиболее ценный для нас формат анализа — **системный**, то есть такой, который дает возможность оценивать и отслеживать несколько динамичных критериев одновременно. Например, динамика движений игроков на рынке может дать информацию об их намерениях, о состоянии их бизнеса, о проблемах сбыта или недостатке оборотных средств. Каждый из перечисленных параметров отображает свою социальную систему:

⁵См. С.Б.Переслегин. «Самоучитель игры на мировой шахматной доске».

⁶См. Ю. Курносов. Аналитика как интеллектуальное оружие.

отношения с банками, с покупателями, с акционерами или, куда денешься, «крышей». Умение отслеживать все эти параметры — показатель очень высокой управленческой культуры.

Однако в нашей российской практике аналитика зачастую подменяется либо статистикой, либо «косметикой» — прилизанным показателем, который не раздражает начальства, поскольку «проблем нет». **Проект такого подхода не допускает**, поскольку реальность факта для него гораздо важнее, чем мнение руководства или желание акционера. И то, и другое не предполагают стратегичности, то есть разрушают основной принцип проектной деятельности: перспектива всегда важнее сиюминутного «конкретного результата». По крайней мере, это точно не то, чем следует жертвовать в угоду чьему-то «хочу».

Длительный опыт сотрудничества авторов с Русской аналитической школой и ее руководителем Ю.В. Курносковым дает нам основание утверждать, что необходимость обучения аналитике сегодня не просто важна и приоритетна — она уже запаздывает, и с каждым годом это запаздывание становится все более труднопреодолимым. Главный смысл **аналитического знания** в том, **чтобы выявлять реальные причины происходящего и прогнозировать последствия этого процесса в двух направлениях: если все так и оставить — будет вот это, а если начать предпринимать активные действия — может быть вот это**. Заметим: это относится прежде всего к самому человеку, отдельно взятой личности. В такой постановке вопроса люди научатся понимать не просто последствия той или иной ситуации, в которой они волею судеб оказались, они научатся оценивать последствия собственной деятельности или же бездействия. Что, на наш взгляд, является важнейшим условием активной жизненной позиции, от которой собственно и начинается социальное партнерство.

Аналитический инструментарий весьма широк и разнообразен. В сферу современной аналитики входят такие методы, как графический анализ, факторный анализ, анализ вариаций, сравнительный анализ, дискриминантный анализ, метод главных компонент, причинно-следственный анализ, теоретико-игровое моделирование (о котором далее будет подробнее), структурный анализ, ресурсный анализ, ретроспективный анализ, логико-лингвистический анализ и другие, перечислять которые было бы долго⁷. Изучить все эти методы попросту не представляется возможным, как нелегко изучить всю медицину или всю математику. В этом случае на помощь управленцам приходят специалисты — **системные аналитики**, которые в достаточной степени успешны в освоении тех или иных профильных методов анализа.

Здесь есть существенная проблема: этой специальности в России не учат, поэтому определить насколько назвавший себя «систем-

⁷См. Ю. В. Курносков, П. Ю. Конотопов «Аналитика. Методология, технология и организация информационно-аналитической работы».

ным аналитиком» субъект является таковым, достаточно сложно. Однако существует очень действенный параметр, по которому они проверяемы.

Конечным продуктом анализа является прогноз. И с этого места подробнее.

Стремление к предвидению стало присуще человеку в тот самый момент, когда он уяснил для себя возможности влияния на собственное будущее. Начиная с элементарного выживания: «как посеешь, так пожнешь» и заканчивая абстрактным «как аукнется, так и откликнется». Наш соотечественник, выдающийся футуролог современности И.В. Бестужев-Лада определяет **предвидение как общее понятие, объединяющее все разновидности получения информации о будущем**, и разделяет его на предвидение научное, опирающееся на закономерности природы, общества и мышления, и ненаучное — оно же обыденное, интуитивное, религиозно-мистическое псевдопредвидение⁸. Интуитивное предвидение опирается на эмоциональный фон: «предчувствия меня не обманывают», «житейский опыт подсказывает» и тому подобное. Религиозно-мистическое предвидение, оно же пророчество, зиждется на вере в сверхъестественные силы, якобы влияющие на наше будущее помимо нашей воли и по своим собственным, нам не подвластным законам.

В этих последних перечисленных практиках предвидения — каждый сам себе аналитик, и это тоже очень значительный **подводный камень** в проектном управлении. «У нас так делали испокон века, и мы так будем» — довод очень спорный, но, тем не менее, весьма часто приводимый в качестве аргумента. «Я чувствую, что меня обманут» — еще один задвиг в сознании: причем, самое смешное, если в действительности не обманут — все равно постигнет разочарование, теперь уже от собственной неправоты... Эмоциональная составляющая управленческого процесса может его существенно оптимизировать за счет энтузиазма, а может совершенно развалить за счет коллективного пессимизма и нежелания изменять то, что было «испокон века». Четкое понимание ценностей наследия и ценностей прогресса дается не всем и не сразу, и социальный проектировщик обязан предвидеть необходимость очень грамотной, в хорошем смысле агрессивной информационной политики в отношении потенциальных социальных партнеров. Люди никогда не вкладываются в то, чего не понимают, а понимание, как утверждают психологи, на семьдесят процентов зависит от тех, кто пытается понять, и лишь на двадцать процентов от тех, кто пытается разъяснить.

По природе своей предвидение двуедино. С одной стороны, оно **предсказательно**, то есть ставит задачей описывать предвидимые последствия изменения системы в режиме «если оставить все как есть». С другой, **предуказательно**, то есть формирует некие требования к управлению,

⁸См. Ю.В. Бестужев-Лада. Рабочая книга по прогнозированию.

либо по достижению желаемого состояния управляемой системы, либо к предотвращению нежелательного состояния ее же.

Из всех форм предсказания нас не будут интересовать предугадывания, предчувствия и пророчества. Наш инструмент — обоснованное предвидение, опирающееся на объективные закономерности природы, общества и мышления, предметом которого выступают перспективы развития системы; проще говоря — **прогноз**. Что касается наиболее оптимальной формы предугадывания, о ней будем говорить несколько позднее.

Так вот, **сбывшийся прогноз — основной показатель квалификации системного аналитика**. Естественно, для того, чтобы проверить «сбытаемость» прогноза, нужно некоторое время, но ведь и для того, чтобы убедиться в правильной диагностике и правильно выбранной тактике лечения — тоже нужно время. Образно говоря, «лечить» социальную систему придется тоже с существенными временными затратами, и «конкретный результат» в данной ситуации может лишь навредить, поскольку будет провоцировать «недолеченность».

«Я научу вас мечтать» — замечательная фраза сельской учительницы Варвары Васильевны Мартыновой из одноименного фильма Марка Донского⁹. Мечтать, то есть видеть себя в новом существовании — занятие сугубо творческое. Однако, как и всякое творчество, мечтательность склонна к прожектерству.

Вспомним русскую классику. Николай Васильевич Гоголь, «Мертвые души», цитата по тексту: «Иногда, глядя с крыльца на двор и на пруд, говорил он о том, как бы хорошо было, если бы вдруг от дома провести подземный ход или чрез пруд выстроить каменный мост, на котором бы были по обеим сторонам лавки, и чтобы в них сидели купцы и продавали разные мелкие товары, нужные для крестьян,— При этом глаза его делались чрезвычайно сладкими и лицо принимало самое довольное выражение, впрочем все эти прожекты так и оканчивались только одними словами...». Узнали? Помещик Манилов — единственный персонаж поэмы, имя которого вообще не упомянуто. Гоголь, думается, специально сделал этого мечтателя безымянным, поскольку под своими прожектами он не подписывался, и реализовывать их не собирался. Стремясь порисоваться, выказать себя сторонником «прогресса», готового «пофилософствовать на разные темы», он измышлял разного рода намерения, которые существовали лишь для того, чтобы быть высказанными, и чтобы ими восхитились окружающие. А выпив кофию — забыли...

Реальный прогноз в проектной деятельности предполагает последующее его освоение в действии. Понимая, чего следует ожидать, чего следует избежать, мы неизменно приходим к вопросу — а что собственно придется делать самим и чего требовать от других? По большому счету, это и есть **персональный запрос на социальное партнерство**.

Предугадывание выступает в форме целеполагания, которое, как уже упоминалось в разделе о стратегировании, правильнее всего

⁹См. «Сельская учительница» Режиссер М. Донской, «Мосфильм» 1947 год.

описать образом будущего. Причем не на основании «было бы хорошо, если бы...», а на основании продуманной и обоснованной аналитики, в которой присутствует множество рационального и минимум эмоционального. Сказанное отнюдь не означает, что в образе будущего совершенно не учитываются ожидания, пожелания, «наказы трудящихся» и прочие факторы личностного порядка; просто в нашем случае желание облекается возможностями, а недостаток возможностей — готовностью его устранить. Проще говоря, если нет специалиста, придется стать таковым самому. Если нет ресурса, придется его заменить другим. Причем в целеполагании эта задача задается особо: в некоторых управленческих школах это называют **«цена вопроса»**.

В системно-социальном проектировании важно понимать **различение последствий приложения усилий**. Проще говоря — чем измерять динамику деятельности, если конкретный результат не является священной коровой, поскольку на нем мы не останавливаемся. В нашем языке такие последствия получили название продукта, итога и результата.

Продукт/услуга — это то, что произвели как следствие освоение ресурса. Автомобиль. Скрипка. Текст. Сорт яблок. Сапоги. Спектакль в театре. Сеанс массажа. Консалтинг по страхованию. В общем, все то, что может быть реализовано в качестве товара на рынке, и чья капитализация очевидна, поскольку предполагает продуманную систему ценообразования.

Итог — это то, чему научились вследствие освоения ресурса. Навыки, знания, умения, опыт, практическая хватка «на кончиках пальцев», иностранный язык, коммуникативная технология, выжигание по дереву, навык схематизации и провокатива. Этот параметр измеряется ростом квалификации управленца, способностью брать на себя сложные задачи, которые ранее не решались в силу неопытности и недомыслия. Итог любой деятельности в социальном проектировании — изменение **личностного статуса, повышение самооценки и приобретение уверенности в своих силах**. Капитализация итога — это повышения вложений в собственное развитие, главным из которых является **творчество**, то есть способность формировать и описывать образы, с помощью которых человек способен транслировать свои ожидания.

Результат — это то, что сложилось в результате освоения ресурса. Инициативная группа, экспертное сообщество, команда, коммуникативная группа в соцсетях, **СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО как сообщество единомышленников, имеющих успешный опыт практического взаимодействия**. По нашему мнению, это и есть главное, чем следует измерять действенность социального проекта.

Выдающийся японский предприниматель (некоторые историки бизнеса называют его «Бизнесменом номер один двадцатого века») Мацусита Коносукэ¹⁰ в свое время создал целую философию предпринимательства, в которой социальная значимость деятельности существенно преобладает над ее экономической составляющей. Это радикально отличается от известной европейской бизнес-модели, построенной на протестантской этике и описанной множеством исследователей — интересующихся отошлем к М. Веберу, А.Смиту, К.Марксу. Мацусита утверждал: деньги существуют лишь для того, чтобы их вкладывать; если вы не знаете, во что вложите заработанные деньги — их нет смысла зарабатывать. Цена человеческого труда, в его понимании — в том удовлетворении, который труд дает человеку и другим людям; воздаяние за труд тем больше, чем большему числу людей он принес удовлетворение. Бизнес существует для двух действий: он создает бизнесменов и он делает нацию богаче. Причем богатство он понимал не как возможность тратить деньги на товары и услуги, а как возможность вкладывать заработанное в собственную перспективу — согласитесь, разительное отличие от идеологии «общества потребления».

Системно-социальный проект, который сам в себе закладывает возможности собственного воспроизводства — весьма важный формат современного управления развитием. Это невозможно без той или иной социальной структуры, которая берет на себя задачу постоянной оценки и переоценки сделанного, и свои ошибки на этом пути намерена исправлять в будущем, за счет освоения полученного опыта, а не в прошлом, занимаясь поисками виноватых в том, что не получилось... В нашем подходе поиск виноватого — самое непродуктивное действие в управлении, поскольку времени занимает много, а пользы не дает никакой. Даже найдя виноватого, сняв его с должности и обсудив на собрании коллектива, мы не исправим ситуации. Хуже того: породим опасение последующих попыток. А нужно сейчас как раз другое. И вот почему.

Еще в 2006 году, на Международном форуме «Проекты будущего: междисциплинарный подход»¹¹ главный научный сотрудник Института Философии РАН В. Е. Лепский в своем докладе высказал мысль о том, что за последние десятилетия в России назрела очень серьезная проблема. Далее цитата по тексту доклада: «Самый трудный и драматический вопрос — о СУБЪЕКТАХ исторического действия, готовых взять на себя бремя и ответственность за осуществление намечаемых целей и задач. Имеется в виду наличие и реальное состояние тех общественных и политических субъектов (или претендентов на статус

¹⁰Мацусита (Мацушита) — это фамилия, Коносукэ — имя. Из уважения к этому выдающемуся человеку практически на всех языках мира его имя пишется именно в традиционной японской последовательности: сначала фамилия, затем собственно имя. Его книги по бизнесу включены в наш список и настоятельно рекомендуются к прочтению.

¹¹См. «Проблема субъектов российского развития. Материалы международного форума «Проекты будущего: междисциплинарный подход 16-19 октября 2006 года. Звенигород».

таковых), которые выражают не только желание, но и обладают ВОЛЕЙ, чтобы осуществить проект на практике.

Надо лечить главную болезнь России — бессубъектность. Эта болезнь поразила в той или иной степени всех участников...процесса (государство, общественные и политические сообщества, институты). Главные симптомы этой болезни: блокировка рефлексии (обратной связи- АЗ.МК.), неспособность адекватно воспринять и оценить сложившуюся ситуацию, подняться над нею, самоопределиться и самоидентифицироваться, отсутствие смелых, хорошо обдуманных прорывных идей и готовности, умело взаимодействуя с другими субъектами (!!!) их реализовать».

В этом месте разберемся, кого именно мы станем называть субъектами управления развитием, и чем они будут отличаться от тех, кто таковыми не является.

Ранее мы уже вводили понятия индивида и личности: индивид — единица исчисления сообщества, личность — субъект деятельности, творчества и познания. Если личность в своем творчестве и познании остается на одном и том же уровне, если личности не присуща персональная стратегия и она не стремится к большему, чем уже имеет, она рано или поздно попадает в чужую стратегию. Этот социальный закон неумолим: **либо ты субъект собственной стратегии, либо ресурс чужой.** Во втором случае индивидуальные различия личности стираются, они все становятся индивидами. С очень высоким ожиданием превратиться в «пилл, который хавает». Если же личность постоянно ставит перед собой задачу выхода за пределы знаний, статусных позиций, собственных убеждений, то о ней можно говорить как о **субъекте развития.** Для начала — самого себя. Таких людей есть смысл называть **предпринимателями**, поскольку они осознанно предпринимают усилия относительно самого себя в интересах своего же развития.

В начале сороковых годов в китайском Харбине вышла книга Г. К. Гинса «Предприниматель». Выдающийся юрист и экономист своего времени, министр правительства А.В.Колчака, он был первым, кто предпринял попытку истолкования феномена предпринимательства на русской почве. И именно он подметил одну очень важную деталь, которую мы подчеркнем жирной чертой: «...предприниматель это особый своеобразный психологический тип...у него подобно изобретателю, артисту, полководцу, особые отличные свойства и дарования. Не все предприниматели обладают одинаковыми способностями. В отдельных случаях необходимо узнать и оценить личные свойства каждого отдельного предпринимателя...Подобно тому, как два маляра по-разному красят одинаковый предмет, два капельмейстера создают различные достижения с одним и тем же оркестром... два командира при одинаковом составе команды достигают различных успехов — личные качества предпринимателя обуславливают различный успех в организации, которую он создает для достижения

своих целей.»». Конец цитаты. Предприниматель, как особый психологический тип, отличается и специфическим поведением: его поведение отличается постоянный поиск новых возможностей реализации собственной уникальности. Если при этом он еще и получает определенную ренту, проще говоря — зарабатывает деньги, такого предпринимателя можно назвать бизнесменом. Или, по-русски, дельцом.

Психологический тип предпринимателя (или субъекта управления развитием, кому как удобнее) мы характеризуем следующими специфическими признаками.

1. Способность продуктивной самооценки. В основе этого личностного качества лежит постулат о том, что человек поймет, на что он способен, не раньше, чем сделает это. В данном случае речь идет исключительно о его личностных качествах и персональных возможностях. Переделывать весь мир так, как вы считаете справедливым — нет смысла и необходимости. А постоянно искать новые возможности самого себя — гарантия интересной жизни в любом возрасте и при любых поворотах судьбы. Оценка себя с этой точки зрения дает толчок важнейшему предпринимательскому качеству: стремлению познать свои способности в как можно более широкой сфере их применения. Наука «себяведения», если можно ее так назвать, для предпринимателей является главным провокатором поведения.

2. Способность стратегического позиционирования. Очень важно изначально понимать, что от самого человека зависит гораздо больше, чем от сложившихся вокруг него обстоятельств, «чужой враждебной воли» или «олигархов в правительстве». Осознание собственного потенциала на принципах того, что ваша жизнь сегодня — это следствие того, чего вы не сделали вчера, а ваша жизнь завтра — это то, что зависит от сделанного или не сделанного сегодня, — суть важнейший параметр решительности к действию. Различного рода отговорки «у меня нет опыта», «у меня нет образования», «у меня нет способностей» — не более, чем попытка оправдать собственный страх выглядеть смешным или боязнь неуспеха и разочарования в собственных силах. Стратегическая позиция (наличие персональной стратегии) дает вам ... нам? ... в общем, дает возможность совершать правильные ошибки, на которых можно чему-нибудь научиться, и полностью опровергает понятие «отрицательный опыт» — у нас такого просто не бывает

3. Способность системного мышления. В Англии в семидесятых годах прошлого века был очень популярен школьник, который спорил с Чарльзом Дарвином; школьник прислал письмо в Королевское научное общество, в котором оспаривал происхождение человека от обезьяны, и утверждал, что может это доказать меньше чем за минуту. Заинтересованные академики пригласили молодого нахала на свое заседание

и, будучи людьми с чувством английского юмора, предложили ему целых десять минут. Парень оказался не промах, и ровно девять минут простоял на трибуне в молчании, а в оставшуюся минуту сказал всего лишь одну фразу — и академики были вынуждены признать его правоту. Он сказал, что человек произошел не от обезьяны, а от двух обезьян. Даже очевидное требует переосмысления — главный довод подобного рода людей, которые в этом очевидном видят то, чего не видят другие. Они не мыслят элементами — они мыслят системами, взаимосвязями, ПРОЦЕССАМИ, а не явлениями. Именно поэтому для них отсутствие знания в чем-то — отнюдь не проблема по жизни; следуя учению великого Конфуция, они говорят о себе: если я точно знаю, чего именно я не знаю — я знаю все, что мне нужно. А то знание, которое у них есть, они «распределяют» по множеству сфер деятельности.

4. Образность мышления. Иными словами, способность облечь плоды собственного раздумья в текст, рисунок, 3D голограмму или музыкальное произведение. Трансляция собственного замысла имеет в нашем деле решающее значение. Важно помнить, что восприятие людей сугубо индивидуально, и поиск понятного и знакового образа в этом плане имеет решающую роль. Именно в этом месте правильнее всего говорить об управлении как о творчестве.

5. Предметность мышления. Реальная жизнь подбрасывает нам проблемы рядами и колоннами. Попытка отгородиться от таковых или, того хуже, переложить свои проблемы на плечи других — самая нелепая по жизни позиция. Хотя бы потому, что у других есть свои собственные проблемы, решением которых они и будут заняты; если же ваши проблемы они в какой-то мере признают своими, то и выгоду от их решения будут иметь свою собственную. Соотнесение себя с реальными событиями жизни, понимание возможности управления этими событиями, отсутствие страха перед будущим и готовность риска отличают людей предпринимательского склада. Это не означает, что они очертя голову бросаются куда угодно, лишь бы не помереть от тоски — это означает, что они готовы делать то, чего не делали другие, и извлекать из этого новое знание, которое дает им и новый статус («за одного битого двух небитых дают»), и уверенность в своих силах («не боги горшки обжигают»).

6. Постоянная готовность учиться. Здесь без комментариев.

7. Склонность к аналитике. Главные вопросы для таких людей «почему?», то есть, что было причиной, и «для чего» — то есть что заложено в последствиях всех трех категорий: продукт, итог и результат. Что и как — вопросы второго плана: если им понятно, для чего это нужно и почему это делать предстоит именно им, они в конечном счете найдут нужную методику и необходимые ресурсы.

8. Оптимизм как черта характера. Нытики из категории «опять солнце встало» — не те, кто берется за управление развитием. Оптимизм в нашем понимании — это уверенность в том, что в будущем мы проживем лучшую часть нашей жизни.

9. Настойчивость. Самое худшее не в том, что упорно не получается, а в том, что перестаем пробовать. Это не про предпринимателей. В знаменитой Силиконовой долине из ста попыток создать систему деятельности успешными оказываются двадцать, а из этих двадцати жизнеспособными — семь. Из семи жизнеспособных прорывными могут быть две-три, и это считается успешным. Но чтобы эти две-три проявились — нужно, чтобы сто раз предпринимали попытки сделать.

Скорее всего, каждый из вас смог бы дополнить этот список своими собственными качествами субъекта — как он их понимает. Иные из перечисленных заменят описанные нами, иные — дополняют список. Важно лишь понимать, что, позиционируя себя в статусе субъекта, нам придется постоянно подвергать себя оценке на своеобразную профпригодность. И в этом деле знание своих сильных и слабых сторон играет решающую роль.

Мы осознанно делаем столь значимый упор именно на субъекте управления развитием. Таких людей в стране нужно очень много, поскольку возможности развития, не будучи освоенными, пропадут втуне. Устареют. Или, что еще хуже, будут использованы для иного развития, в котором мы рискуем оказаться ресурсом. Человеческим материалом, если угодно...

Прогноз, как продукт анализа, дает возможность субъекту — социальному проектировщику в известной степени предвидеть наиболее вероятные изменения управляемой системы — при условии, если все оставить как есть.

Однако субъекту мало знать, что может быть; ему необходимо понимать, что нужно делать для того, чтобы описанный образ будущего стал мотивацией к реальному действию. Проще говоря — как от стратегии сценария перейти к оперативному пространству системно-социального проекта.

И в этом месте возникает потребность в соратниках. Единомышленниках. Соучастниках. Обладающих известным качеством «окаянства-бесшабашности-взбудораженности», но при этом настойчивых, дошных до занудства и способных к коммуникации, дискуссии и компромиссу. Возникает **потребность команды**.

Создание команды — это первый и самый важный практический шаг в социальном проектировании. И далеко не самый простой. Поскольку этому действию присуще изначальное противоречие, которое также

следует числить своеобразным подводным камнем управленческой практики. А состоит оно в следующем: люди хотят быть в коллективе, потому что они социальны. Принадлежность к группе дает человеку уверенность в себе, чувство защищенности и душевного комфорта. Люди хотят оставаться самими собой, потому что они неодинаковы. Ощущение индивидуальности дает человеку уверенность в себе, чувство защищенности и душевного комфорта.

Человек не рождается с верой, что он должен положить свою жизнь на алтарь руководящего лидера. Самый надежный способ развалить команду сверху — это требование лидера отказаться от личного в пользу общественного. Потому что члены команды очень быстро поймут: то, что пытаются им навязать в качестве интереса общественного, на самом деле, личный интерес шефа. Во имя чего они должны превращаться из соратников в рабочую силу, даже если за это заплатят? Поэтому, оставаясь лидером в своей команде, нужно ни в коем случае не переступить тонкую грань, за которой начинается подавление инициативы и творчества. Сохранить дисциплину, но не ценой принижения личного достоинства. Не сменить требование «делай, как я» на «делай, как я сказал».

Человек готов идти в команду, потому что:

- В команде он в безопасности, о нем заботятся.
- Принадлежность к коллективу — это постоянное чувство поддержки со стороны и готовность поддержать соседа.
- Его индивидуальность подтверждается его статусом: он попал сюда именно потому, что он не похож на других.
- Он гордится совместными достижениями. (Все люди самолюбивы!)
- Его признают прежде всего как члена команды.

Профессия лидера — создавать команду. Диана Трейси, популяризатор управленческих знаний из США, называет высокопрофессиональных лидеров сеятелями человеческой гордости.

Китайская легенда повествует нам о неких четырех мудрецах, которые жили в древности. Собравшись вместе, они решили удивить Поднебесную тем, что способны создать. Один из них воздвиг костяк, другой облек костяк плотью, третий обтянул шкурой, четвертый — вдохнул жизнь... И все они возрадовались созданному, ибо было оно воистину прекрасно. Однако радовались они недолго, поскольку создали тигра, который сожрал всех четверых. Создавая команду, нужно всегда помнить об опасности породить тигра, который сожрет не только своего создателя, но и всех, кто попадет на пути. Посему нет смысла создавать команду, пока вы не сформулируете задачу, для которой она будет создаваться. Кстати, создание команды — первая составляющая оперативного пространства, в которое нельзя входить без управляющего субъекта. Команда призвана стать именно таковой.

В нашем подходе такая команда называется **ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППОЙ**. И собирают ее, как правило, вокруг той самой проблемы, которая требует разрешения путем перекалфикации в проект. Неужоженное кладбище, отсутствие детской площадки, запущенный с советских времен парк или пляж — чаще всего встречающиеся поводы. Главная задача инициативной группы — провести исследование, анализ и прогнозирование/сценирование, дойти до **замысла проекта**. До его **системно-социальной модели**. То есть до такого описания, в котором очевидны не только элементы, компоненты, связи, цели, задачи, критерии оценки, но и деятельности всех субъектов управления на каждом из этапов и после того, как проект будет активирован.

Инициативная группа — это всего несколько человек. Как правило, друзей, соседей, сослуживцев. Их инициатива является первым условием социального партнерства. Однако сформулировать проблему правильно (это не всегда получается сразу) — мало. Необходимо понять, каким образом, и, главное, кто будет ее переводить в проектный формат.

Наступает момент трансляции идеологии проекта. Вспоминаем — в идеологии лежат главным образом ценности, которые мы декларируем в качестве главных.

Самое время опубликовать **декларацию проекта**. В самом общем смысле — это формулировка назревшей проблемы и обоснование необходимости ее решения. Декларация пишется кратко и доходчиво, и обращается к самой широкой аудитории: «Уважаемые односельчане! Памятник воинам, похороненным в братской могиле у нашего села, пришел в запустение. Будет правильно и достойно привести его в порядок и поддерживать в надлежащем виде. Наша инициативная группа намерена провести субботник у места захоронения воинов и готова принять любую посильную помощь односельчан». Декларация, как правило, размещается таким образом, чтобы ее смогли прочесть как можно больше людей.

В следующей главе, которая будет посвящена особенностям нашей российской действительности, мы подробнее опишем все плюсы-

Умение писать необходимые для проекта тексты — особая наука. Таких текстов понадобится немало: декларация проекта, манифест проекта, описание проекта для грантовой заявки, статьи в газеты, блоги в сети... В общем, этот навык будет весьма востребован. И освоить таковой необходимо как можно большему числу участников проекта — и желательно как можно раньше, еще на уровне инициативной группы. Для многих этот шаг покажется самым трудным — в современной системе образования, к сожалению, излагать свои мысли не учат. Однако этот навык совершенно необходим, без него с проектом не справиться...

минусы нашего менталитета, однако в этом месте считаем важным подчеркнуть: ожидать, что на декларацию откликнуться гурьбой — не стоит. Однако всех, кто откликнулся, необходимо постараться удержать в пространстве совместной деятельности. Самый простой и нетривиальный способ — написать письмо с благодарностью за поддержку проекта и разместить его в той же газете или на том же сайте, где была заявлена декларация. После чего послать адресату. А еще лучше — вручить лично.

Декларация — это текст, использующийся в информационной технологии **пропаганды**. На этом этапе инициативная группа вносит в общественное сознание некую новую ценность, которую предполагает там закрепить. В известной степени это действие выглядит провокативом, то есть побуждает людей к некоему действию.

Но намерение — не есть готовность. Мы живем в государстве, которое законодательно определяет практически все сферы деятельности людей, и одно из жестких условий нашей деятельности — она **должна быть абсолютно законна**.

Чиновники любого государства (ключевое слово — любого, независимо от его политического устройства и уровня экономического развития) стоят на страже закона. Это их кредо, это их железобетонная позиция, это, по сути, их предназначение. Поэтому попытки призвать их к состраданию, «пониманию момента», «ответственности перед будущими поколениями» или же упрекать в «косности», «крючкотворстве», даже «оскорблении чувств верующих» или же, наоборот, в «мракобесии» — задача бесперспективная. С ними нужно общаться в интересах проекта, но на понятном им языке. И, по традиции, письменно. Но при этом нужно четко соблюдать баланс интересов: законы имеют свойство обращаться полной противоположностью здравому смыслу. Несколько лет тому назад инициативная группа из Калининграда выиграла грант на приведение в порядок дороги к воинскому захоронению, каковую и привела в порядок к празднику 9 Мая. Но дальше начался полный абсурд: в августе того же года городские власти пригнали на дорогу спецтехнику, которая вскрыла уже уложенный асфальт, чтобы тут же положить новый: в городской бюджет пришли средства на улучшение дорожной сети. С точки зрения чиновника, совершенно правильное действие: отпущенные деньги нужно истратить только на то, для чего они предназначены, и чья-то там инициатива в данном случае ничего не значит. С точки зрения здравого смысла — просто дурость, чтобы не сказать больше: какая разница, кто и как сделал эту улицу лучше? Но если бы инициативная группа заранее согласовала свои намерения с административным аппаратом, то вряд ли одну и ту же дорогу асфальтировали дважды, причем из одного и того же государственного кошелька... Петр Первый когда-то говорил своим штурманам: «Не держитесь устава, яко слепый стены, потому в уставе порядки писаны, а времен и случаев нет...»

Собрать союзников в своем намерении предстоит на новой коммуникативной площадке, которая определяется понятием **концепция про-**

екта. Концепция проекта чем-то напоминает набросок еще не написанной книги, — достаточно связный, но без подробностей. Пишущие люди называют такой текст синопсисом. Лучший вариант концепции — когда она уместается на листе бумаги. В главе «Проектная карта» мы будем говорить об этом подробно, здесь же лишь отметим этот важный этап в проекном действии.

Концепция может быть взята за основу рассылаемого заинтересованным лицам текста письма в поддержку проекта. В западных странах, в Японии или в Южной Корее любой, к кому вы обратитесь за материальной поддержкой (что обычно бывает в самом конце пути) — обязательно поинтересуются, есть ли у вашего проекта письма в поддержку. Проектные группы больших корпораций держат для этой функции целые департаменты, которые не просто ищут экспертов или авторитетных людей, но побуждают их стать своими сторонниками. На это иногда уходит не один год, но зато в результате формируется самая сильная экспертная сеть, какая только может быть создана: ваши партнеры хорошо знают цену своей подписи, и неприемлемый проект через них не пройдет. Конечно, ретрограды и просто завистники бывают в любой структуре, но мы сейчас как раз о тех, кто может и готов вас поддержать. В конечном счете, отбор писем в поддержку — это ваше право, одни публикуете, другие откладываете в папку для последующей доработки.

Если ваша декларация служила инструментом пропаганды, то концепция — это уже инструмент **агитации**. Если пропаганда вкладывала новые ценности в общественное сознание, то **агитация формирует сообщество единомышленников, намеренных к сотрудничеству, и готовых об этом заявить**. Здесь вам придется работать с представителями разных сообществ и социальных слоев: с административным аппаратом (причем с его разными представителями, начиная с ближайших и заканчивая теми, до которых, фигурально выражаясь, сможете дотянуться); с бизнесом, с общественными организациями, с политическими партиями (они бывают особенно активны накануне выборов и совершенно пассивны сразу после таковых), с религиозными конфессиями, и даже с международными организациями — смотря, какой проект вы затеваете. Особое место в вашем круге общения должна занять молодежь, начиная со старшего школьного возраста. В общем, круг вашего общения на этом этапе должен быть максимально большим. Поскольку именно теперь мы приступаем к расширению нашей группы: раньше она была **инициативной**, теперь она становится **проектной**.

Проектная группа — пожалуй, ключевая единица проектного процесса. Во-первых, потому, что именно здесь начинается обсуж-

дение и притирка разных частей проекта: ресурсов, субъектов (а их появится несколько, и все со своими интересами), здесь будут пытаться изменить концепцию, и в иных случаях это окажется полезным; здесь будут спорить и даже ругаться, но это тот самый этап, когда польза споров бесспорна. Во-вторых, именно проектная группа сформирует **доктрину проекта**, то есть именно тот порядок действий, который предполагает совместную деятельность по реализации проекта; именно она задаст проектные **приоритеты**: проще говоря, оптимизирует проектное поле таким образом, чтобы при минимуме расхода ресурса показать наилучшие продукт, итог и результат. Проще говоря, проектная группа — это конструкторское бюро, экспериментальный цех и испытательный полигон одновременно.

Проектная группа будет писать гораздо меньше, чем говорить. Ее основные форматы — **проектный семинар, стратегическая и оперативная игра, формирование программы и плана проекта** — вплоть до сметы отдельных его направлений. Поэтому в эту группу лучше брать тех, кто уже имеет определенный опыт успешного проектного действия, а также обязательно привлекать консультантов и экспертов.

Работа с экспертом, консультантом, коучем — совершенно особая форма управленческой практики. Эти привлеченные специалисты нужны там, где либо нет опыта, либо нет знания. Причем нужно их четко отличать друг от друга, тем более, что в нашей с вами современности развелось множество ушлого народа, который обладает приблизительно четырьмя способами законного отъема денег у населения — как Остап Бендер. Их коренное отличие — в масштабе и содержании их продукта/услуги. Консультант — всегда узкопрофильный специалист, главный продукт которого — разобраться в той или иной сфере управленческой деятельности: аудите, энергообеспечении, авторском праве и тому подобное. Коуч — это тот, кто нужен чтобы раскрыть новые возможности управленца. Его задача — мобилизация интеллектуального ресурса и оптимизация его работы. Коуч всегда работает индивидуально с управленцем, и на большее не претендует. Эксперт нужен там, где уже осознана необходимость изменения всей управляемой системы. Эксперт понимает, что необходимо для работы всей системы в целом соответственно ее новому предназначению. Именно он может сказать, разрешима ли данная задача в принципе в формулировке ее изложения. Он работает с системно-социальными моделями. Требовать с него увеличения объемов продаж бессмысленно, но он может сказать, что нужно сделать, чтобы увеличить шанс подобного намерения. В современной России этот рынок еще совершенно не сложился, однако есть основания полагать, что эта ситуация будет постепенно исправляться. В том числе и за счет социальных партнерств, которым предстоит с ними работать.

Вот теперь настало время искать инвестора. Именно инвестора — это гораздо надежнее, чем спонсор, чья поддержка одноразовая. Тщательно разработанный и прописанный до сметы проект может быть пред-

ложен к обсуждению банкам, бизнес-сообществам, государственным структурам, в общем, самым значимым партнерам. Эта задача ложится на **рабочую группу проекта** — по сути это те, кто знает о проекте все, и способен ответить на любой вопрос по теме. Или знает, к кому направить за ответом на специфический вопрос, на который ответ может дать только узкий специалист. В привычной проектной среде в этом месте как правило отчитываются о затраченном гранте и готовят проект к запуску.

Конечно, не каждый проект может быть доведен до этого состояния. Различного рода препятствия могут встретиться на вашем пути: слишком долго искали соратников — и проект перестал быть актуальным; слишком бурно взялись за дело — и испугали чиновников; не сумели добиться коммерческого успеха — и потеряли поддержку бизнеса... и еще множество причин самого разного рода — включая инфляцию и государственный переворот в соседней стране. Однако последовательность действий в любом из ваших проектов будет все той же: проблема — субъект — команда — проект. Главное, не останавливаться и не падать духом. Генри Форду дали кредит на его конвейерное производство аж в триста седьмом банке...

Вопросы для самоконтроля

1. Определите, какие элементы являются общими для перечисленных системно-социальных проектов:
 - Католический орден францисканцев
 - Освоение Сибири Московским царством
 - Партия большевиков
 - Глобализация
 - Молодежное движение скаутов
 - Строительство моста с Тамани в Крым
 - Разработка многодневного туристического маршрута.
2. Перечислите 2-3 новых ожидаемых качества личности как следствие (продукт) следующих системно-социальных проектов:
 - Здоровый образ жизни
 - Торгово-развлекательный комплекс
 - Книжная выставка-ярмарка
 - Социальная сеть
 - Фестиваль народного творчества
 - Телевизионное ток-шоу
 - Творческий конкурс.

3. Попытайтесь сформулировать задачи на исследование перечисленных систем:
 - Новостной выпуск центрального или местного телеканала
 - Санкционное давление на Россию со стороны ряда государств
 - Предвыборную агитацию политической партии
 - Кредитное предложение банка
 - Рекламная кампания медицинского препарата
 - День открытых дверей в институте
 - Система плавающих скидок в супермаркете.
4. Попытайтесь проанализировать ситуацию с позиции «явное-скрытое»:
 - Настойчивые предложения по СМС взять «выгодный кредит»
 - Угроза уволить за «непонимание ситуации»
 - Значительные вложения государственных средств в строительство спортивных сооружений
 - Рост стоимости обучения в ВУЗе
 - Удешевление компьютеров и программного обеспечения
 - Рост престижа рабочих профессий.
5. Попытайтесь обоснованно (с приведением доводов «за», «против», «вероятно», «закономерно») спрогнозировать следующие ситуации:
 - Снижение общественной активности на муниципальных выборах
 - Снижение интереса учеников к чтению
 - Попытки отдельных сообществ внедрить цензуру в отношении литературы, искусства, средств массовой информации
 - Снижение кадрового потенциала управленцев муниципального уровня
 - Рост количества автомобилей
 - Создание генно-модифицированных продуктов
 - Отставание системы академического образования от потребностей развития.
6. Определите продукт, итог и результат перечисленных системно-социальных проектов:
 - Обучение в школе
 - Схватка дзюдоистов
 - Концерт джазовой музыки
 - Посадка огорода
 - Строительство храма
 - Реставрация старых автомобилей.

7. Задайте параметры предпринимательских качеств в себе самом. Определите, в чем вы сильны, чего вам не хватает. Определите свои личные приоритеты в развитии предпринимательских качеств
8. Определите основные требования к рабочей команде нижеперечисленных замыслов системно-социального проекта.
- Разбивка городского парка
 - Обустройство сельского кладбища
 - Написание истории поселения
 - Создание нового сорта смородины
 - Фестиваль традиционной казачьей культуры
 - Система обучения кадрового резерва муниципального образования
 - Разработка и запуск интернет-портала муниципального образования
9. Предложите варианты привлечения сил поддержки (экспертов, инвесторов, коучей, волонтеров) в нижеперечисленные проекты:
- Частный археологический парк
 - Мастерская по реставрации редких книг
 - Мебельная фабрика
 - Велосипедный туристический маршрут
 - Питомник для разведения роз
 - Общество любителей старинной музыки
 - Общество любителей стрельбы из лука

Глава четвертая.

Проектная ретроспектива: пробы, ошибки, опыт...

Проект — как картина или пьеса: сохраняет стиль автора, но может быть скопирована другим художником, или трактована разными режиссерами. Штука лишь в том, что каждый проект, как и любое художественное произведение, рождается одновременно с восторгом вдохновенного порыва и в терзаниях муки творчества. Именно поэтому на уже состоявшиеся проекты есть смысл смотреть с двух позиций: как на полотно в раме и как на более или менее удавшуюся реализацию замысла художника. Если, конечно, этот замысел известен и им удалось глубоко проникнуться. Можно попытаться скопировать — «через кальку» или «по клеточкам», а можно реализовать тот же замысел, но в новых условиях, в своем собственном стиле и с новыми партнерами. Как показывает опыт — первый путь проще и мизернее, второй — сложнее и масштабнее. И, как и положено, любая из реализаций зависит в первую очередь от творческого субъекта, который этим занимается. Слово «творческий» в этой фразе ключевое...

Авторы имеют достаточно большой опыт собственных проектов. Было бы большим преувеличением и даже в какой-то степени бахвальством утверждать, что буквально каждый из них был шедевром проектного творчества; удачными мы считаем едва ли пятую часть от реализованных. А реализованными — примерно треть от задуманных. Так что пресловутый «конкретный результат» и в этом случае — далеко не главный показатель. Мало того: успешность проектной деятельности как таковой в значительной степени зависит от того, что как раз не получилось. Правда, при обязательном условии, что причины неудачи тщательно проанализированы и учтены, в лучшем случае — устранены. И проектировщик внутренне готов к тому, что на их месте всенепременно и обязательно появятся другие, поскольку уже знает, как именно с ними нужно будет обходиться.

Усердие, настойчивость, в хорошем смысле слова упрямство в нашем деле — не менее важный показатель, чем опыт и квалификация. Проектные замыслы не возникают на пустом месте и не реализуются в безвоздушном пространстве, и во многом особенности проекта задают и его формат, и его практическую реализацию. Один проект согдится только для Чечни, другой — только для Владивостока. Оценка неудавшихся по той или иной причине проектов — очень важный момент нашей работы. В крупных аналитических компаниях (к сожалению, в России их можно сосчитать по пальцам одной руки) на этом направлении сидят самые искушенные аналитики. Поскольку однажды установленная причина вполне может проявиться в следующем проекте. Не

обязательно проявится — но быть к этому готовым необходимо. Помните закон абсолютной оптимальности в управлении? Задачи еще нет, а решение уже есть... И проект это докажет.

Мы решили рассказать вам о некоторых своих проектах — как удачных, так и не совсем. В том смысле, что в ходе реализации проекта его замысел не был реализован полностью, или же в ходе реализации сложились обстоятельства, которые потребовали радикального изменения замысла. Такие проекты очень ценны с точки зрения обучения на их воплощении в жизнь, даже если по ходу дела не достигают заданных параметров. Опыт обучения на них дает задел в будущие проекты, и в этом — главная ценность таковых.

Начать правильнее всего будет с самого первого из проектов, к разработке и осуществлению которых имел непосредственное отношение один из авторов, Михаил Кутузов.

В 1995 году город Владивосток готовился праздновать свое 135-летие, праздник проходил в июне. В декабре предшествующего, 1994 года, городское управление культуры разослало по общественным организациям города циркуляр. Документ предписывал высказать разного рода предложения относительно празднования в известном смысле юбилейной даты. Уссурийское казачье Войско, бывшее тогда еще общественной организацией, получило такой циркуляр наравне с другими. Есаул М. Кутузов, бывший тогда заместителем войскового атамана по науке и образованию и член правления Войска есаул В. Логвинов получили распоряжение разработать наши предложения и представить их на утверждение. Жизнь в тогдашнем Владивостоке была суровой: веерные отключения света длились по 12-15 часов, только что со скандалом отстранили от власти одиозного мэра В.И. Черепкова, который славился своими экстрасенсорными способностями и советовался непосредственно с космосом по самым важным вопросам, криминогенная обстановка была просто ужасающей, в общем, было не до празднований и торжеств.

Однако именно такая обстановка и послужила нам отправной точкой отсчета нашего проекта.

Будущим социальным проектировщикам на заметку: обстоятельств в полной мере сопутствующих, как и в полной мере препятствующих, в природе практически не бывает. У каждой медали есть две стороны, и научиться извлекать пользу из того, что кажется бесполезным и даже вредным — очень важный практический навык. Научиться обращать себе на пользу недостатки системы — уже высокое искусство, научиться которому весьма разумно. **Общая оценка обстановки**, о которой мы будем говорить конкретнее в главе «Проектная карта», является первым шагом практического проектирования, поскольку именно в эту обстановку вам придется системно включать и

идеологию, и стратегию, и оперативное пространство, но об этом чуть позднее. Пока лишь важно понять, что системная оценка обстановки, в которой ваш проект будет запускаться — задача очень важная и далеко не всегда простая.

Исполняющим обязанности мэра был назначен Константин Толстошеин — и его позиция в должности мэра была весьма неустойчива: он сменил всенародно избранного и чрезвычайно популярного политика. Однако проявить себя в качестве градоначальника он собирался всерьез. И ему нужно было такое «мероприятие», которого никто не осуществлял до него и никто не сможет осуществить после. Мы это взяли на заметку, поскольку от позиции мэра в те годы в городе зависело практически все.

Второй составляющей проекта стал тренд на возрождение духовной жизни края. Православные храмы восстанавливались, потихоньку строились новые, церковное руководство весьма привечало казаков и ожидало их посильной помощи в этом процессе. Это было вторым моментом, который мы отметили как очевидный: в данном случае речь шла о том, чтобы не пытаться плыть против течения, а использовать его на общую пользу.

Наконец, третья составляющая — казачеству нужно было проявиться в качестве масштабном и в деле ответственном. Показать себя в качестве серьезных социальных партнеров на значительную перспективу.

Сегодня в это трудно поверить — но весь проект у нас сложился за одну ночь дежурства в штабе Войска на улице Гоголя во Владивостоке, едва ли не при свечах. Мы начали с того, что каждый из нас на отдельном листе бумаги написал три-четыре пункта, которые мы считали важными в нашем проекте.

Затем сравнили. Оказалось, что про деньги ни один не упомянул, а вот про икону — упомянули оба. Согласились, что именно икона станет основным продуктом нашего проекта, — хоть и звучит это несколько...гм... фривольно. Дальше мысль пошла последовательно: икону нужно внести в город в день торжества и с Орлиной сопки (самая высокая точка города) благословить «град сей и мирян в нем живущих». Содержание действия было принято безоговорочно еще и потому, что в последний раз икону в город торжественно вносили еще до революции, и событие становилось в известной мере знаковым.

Дискуссию вызвала сама икона: рассматривались три варианта. Первый — Николай Мирликийский, «Никола угодник». С одной стороны, самая известная и популярная из русских икон, с другой стороны — Николай Угодник считается покровителем моряков. Второй вариант — Покров Богородицы, самая почитаемая икона у казаков: Покров, 14

октября, негласно считался главным казачьим праздником в Российской империи. И третий — Георгий Победоносец, покровитель воинства и государства. Изображен на государственном гербе.

После довольно долгих дискуссий остановились на Георгии Победоносце. Доводы «за» нашлись следующие.

Как нам сказали в Обществе изучения Амурского края (Приморское отделение Русского географического общества — очень серьезное место во Владивостоке, членами которого состояли оба разработчика), собственно название «Владивосток» возникло по аналогии с «Владикавказ»: бытует легенда, будто бы иркутские журналисты написали в 1860 году, что «наши продвижения на юг уже достигли широты Владикавказа». После этого название города возникло как бы само собой. Святой покровитель Осетии и Владикавказа — Георгий Победоносец. Мало того, когда Н.Н. Муравьев-Амурский покидал пост тульского губернатора, чтобы принять Восточную Сибирь, местное общество преподнесло ему... икону Георгия Победоносца, с которой тот не расставался в своих многочисленных путешествиях! В том числе и в плавании по заливу Петра Великого, которому он же и дал название. Стало быть, эта икона уже была здесь — пусть не на суше, но на море! В пределах городской черты! И коль скоро Муравьев-Амурский похоронен во Владивостоке (прах перенесли с парижского кладбища в 1991 году) — смысловой круг замыкается.

Дальнейшим шагом было обсуждение замысла. Игропрактиками мы тогда еще не владели, поэтому напросились на встречу с несколькими персоналиями, которых сочли экспертами. На это ушло около недели. Идею проекта поддержали — с оговорками, дополнениями и поправками. В конечном счете на войсковом Правлении мы изложили наш проект в следующей последовательности.

Мы пишем два письма. Владыке Вениамину, тогда еще епископу (ныне митрополиту) Владивостокскому и Приморскому и исполняющему обязанности мэра Константину Борисовичу Толстошеину. Письма были одного содержания: мы предлагали изготовить икону Георгия Победоносца в мастерских Троице-Сергиевой Лавры и в день торжества внести ее в город, после чего благословить ею город и горожан с самой высокой сопки Владивостока.

Это было именно то, что нужно мэру и городу. Поскольку явно выходило за рамки обычного «праздничного мероприятия», и создавало определенный духовный настрой не на один год.

Мэр принял проект сразу и безоговорочно. Были собраны представители бизнеса, им изложили идею — они согласились оплатить проект. Их имена были внесены в специальный список, который впоследствии был размещен в том самом храме, куда привезли икону. В январе 1995

года в Москву была отправлена специальная делегация от города, которая договорилась о написании иконы именно в мастерских Троице — Сергиевой лавры. Икону писали четыре месяца. Когда пришло время ее забирать, к проекту само собой добавилось еще одно знаковое событие: 8 мая 1995 года был торжественно освящен храм Георгия Победоносца на Поклонной горе. И первая икона, которую в этом храме освятили, была именно Георгий Владивостокский. В середине мая икона прибыла в Приморье. Уссурийское казацье Войско, Краснознаменный Тихоокеанский флот, Русское географическое общество и Краснознаменный Тихоокеанский пограничный округ организовали крестный ход вдоль границ и побережья, таким образом, икону пронесли по маршруту почти в полторы тысячи километров. В день города икона пересекла городскую черту и была торжественно пронесена крестным ходом. После чего помещена в храм как главная икона города. И находится там до сих пор. «Епархиальные ведомости» Владивостокской епархии напишут впоследствии: *«И вот Промыслом Божиим в 1995 г. в год своего 135-летия Владивосток вновь обрел икону своего Небесного покровителя. Она была доставлена в город Владивосток после крестного хода вдоль дальневосточной границы вместе с сопроводительным письмом Святейшего Патриарха Московского и Всея Руси Алексея Второго»*

Проект оказался судьбоносным не только для разработчиков, но и для их невольных соратников. Выводы, которые были сделаны по итогам этого первого проекта, изложены ниже.

Первое. Нельзя идти от наличия денег. Мы с партнером изначально условились о том, что о деньгах мы не говорим вообще. Мы создаем такую системно-социальную модель, такую динамику, в которую деньги придут сами. Значимость и престижность проекта, а также силы его поддержки в данном случае являются важнейшими факторами его успеха. Чем больше людей выскажутся в поддержку проекта, тем меньше будет поводов для возражений относительно финансирования. И у бизнеса, и у чиновников. Правда, справедливости ради нужно отметить, что подбирать круг людей в поддержку проекта тоже нужно со знанием дела: интеллигенция — народ специфический, и бывали случаи, когда человек отказывался подписать письмо в поддержку, если такое же подпишет «этот несносный...» Поэтому иные письма в поддержку есть смысл опубликовать в прессе, а иные — носить за собой в папочке, показывая заинтересованным лицам.

Второе. Необходима очень мобильная и сплоченная команда, которая будет реализовывать проект во всей его полноте. Причем не факт, что именно мы, любимые, будем в этой команде лидерами. Но при этом ни в коем случае нельзя, чтобы команда превратилась в бюрократический механизм «слушали — постановили» или же в «тусняк по поводу».

Правила командной работы должны задавать неизменное равенство всех участников; стремление отдельных персонажей подчинить команду себе нужно пресекать любыми возможными методами. Но при этом удерживать организационную рамку. Дабы не убить творчества и не поощрять прожектерства. Это непросто, но возможно. Дается с опытом.

Третье. Каждый шаг проекта необходимо фиксировать. На бумаге, на видео, на диктофоне — не суть. Но последовательность проектных шагов должна быть обозначена. И для опыта, и для возвращения к точке расхождения. Самый ценный проект — на котором можно обучать других. К слову, наш проект в этом плане оказался знаковым: после 1995 года такую же икону внесли во Владикавказ, Тулу и Брестскую крепость.

Четвертое. Сохранение проектной команды — важнейшее условие успешного проекта. После этого проекта были осуществлены два конных пробига вдоль китайской границы в 1995 и 1996 годах, проведена конференция по Боксерскому восстанию — первая в России, издано несколько книг и открыт экспериментальный факультет государственной службы, самоуправления и хозяйственной деятельности казначества в Приморском институте государственной службы. Навыки социального проектирования получили свое развитие во множестве социальных проектов, осуществленных в России, Украине, Белоруссии. Методика социального проектирования активно осуществляется в Воронежской области, и мы полагаем, будет развиваться и далее.

Особенность второго проекта в том, что он был с начала до конца осуществлен по заказу конкретного бизнесмена. Точнее, бизнесвумен. И, будучи абсолютно успешным, оказался врагом самому себе. Такие проекты в нашей среде называют «не к масти козырь». Но обо всем по порядку.

Приватизация девяностых годов — отдельная тема, о которой когда-нибудь напишут драмы, комедии и детективы. В результате оной люди, взращенные советской пионерско-комсомольской системой, внезапно становились владельцами бизнеса, мало что понимая в рыночной экономике. И поэтому наиболее успешными были те, кто и в советское время умел извлекать из плановой социалистической экономики немалые личные доходы и при этом не сел в тюрьму.

При распродаже тылового имущества Тихоокеанского флота жене одного из высокопоставленных офицеров... гм... досталось? — не суть... В общем, она стала владелицей очень приличного помещения практически в центре города — бывшего комбината бытового обслуживания гарнизона. Быстро разобравшись с «площадями» и «производственными мощностями», она пришла к разумному выводу, что наиболее рациональным способом использования помещения будет кафе. Точка общепита, как говорили в советское время. А поскольку она с юности бредила мексиканскими сериалами — она решила, что это будет кафе с мекси-

канским колоритом. И даже слетала в Мексику на отдых и для ознакомления с тамошней кухней, что в те годы было в диковинку. Кафе, нужно сказать, пришлось ко двору: поскольку задачи немедленного обогащения хозяйка перед собой не ставила, приемлемые цены и непривычные блюда привлекали посетителей и давали устойчивый доход. Года три эта система функционировала на развивающемся тренде.

Однако со временем хозяйке стало понятно, что дальнейшее развитие весьма проблематично. Имидж новизны практически исчерпан, ценовая политика зашла в тупик, поскольку ниже ставить цену уже нельзя, а чтобы ее поднимать нужны новые услуги. В общем, у кафе были все перспективы влететь в конкурентное пространство с многочисленными китайскими, узбекскими, корейскими «харчевками» и американским фаст-фудом, который уже закрепился во Владивостоке. Свои опасения хозяйка высказала владелице рекламного агентства, к которой пришла печатать рекламные буклеты.

Рекламная руководительница волею судеб участвовала в нескольких проектных семинарах Русского географического общества. Она сразу поняла, как можно помочь заказчице. Она и выступила посредником в знакомстве эксперта-социального проектировщика и синьоры-хозяйки.

Заказ был сформулирован следующим образом. **Необходима модель организации бизнеса и технология управления его развитием, которая дает перспективу сохранения бренда и привлечение в его пространство новых игроков.** Заметьте: о повышении прибыльности, пресловутом «конкретном результате» — опять ни слова!

Чтобы получить правильные ответы, нужно задавать правильные вопросы. Чтобы получить динамично развивающийся бизнес, нельзя путать его цели и задачи с продуктами его развития. Прибыльность бизнеса — не цель и не задача, а СЛЕДСТВИЕ грамотного управления, разумной организации и продуманной стратегии. И никак иначе. Крайне низкая управленческая культура нашего времени вредит бизнесу гораздо больше, чем все выкрутасы рынка и санкции проклятых империалистов вместе взятые и возведенные в степень. Твердая, даже я бы сказал — твердолобая убежденность, что главная задача бизнеса — принести прибыль, сломала не одну судьбу и угробила не один хороший замысел. Особенно если об этой самой прибыльности усердно бубнели налоговики, местные чиновники и многочисленные родственники. Задача бизнеса — создать пространство устойчивого развития здесь и сейчас и воспитать бизнесмена грамотным управленцем. Если две эти задачи решаются — прибыль появляется неизбежно и закономерно, но НЕ СРАЗУ. Если стоит задача сорвать прибыль немедленно, заплатить налог, отчитаться немереным количеством бумаг — перспектива завтрашнего развития умирает не по дням, а по часам. И когда от бизнеса останутся рожки да ножки — никто не придет посочувствовать. Мало того — еще и обвинят в «непрофессионализме». А иные еще и порадуются краху конкурента: главная радость на деревне — у соседа корова издохла...

Исследовательская часть проекта заняла неделю. Трое студентов факультета журналистики Дальневосточного государственного университета составили себе своеобразную «таблицу наблюдений», которую дополняли и изменяли по мере ее заполнения. Они смотрели, когда и какие посетители приходят, что заказывают больше, что — меньше, какую музыку предпочитают слушать, сколько времени проводят за столиком. Приглашают ли друзей на посиделки и подружек на свидание. Средняя цена заказа, время обслуживания, даже цветовая гамма зала — ничего не прошло мимо их внимания.

Их отчет правильнее всего было бы назвать «блокбастером». Именно таким словом жители Лондона называли в 1940 году сверхтяжелые немецкие бомбы, каждая из которых могла до основания разрушить (по-английски to bust) большой жилой дом (по-английски block).

Выяснилось, что кроме мексиканского названия, в кафе ничего мексиканского нет. Музыка — «Биттлз» и «Пинк Флойд» с добавлением Оззи Осборна. Кофе — типично итальянский рецепт, из итальянской же кофемашин. Блюда носят красивые мексиканские названия, но приготовлены по рецептам бабушкиных масленичных блинов, а острога предлагаемых соусов обеспечивалась тем, что на одну порцию буррито предполагалось десять граммов мяса и двадцать граммов перца... Темно-синие тона зала никак не соответствовали яркости мексиканской природы. Наконец, ни один из работников кафе не владел испанским языком — и это было как гвоздь в крышку гроба.

Честно говоря, рекламная начальница и эксперт даже слегка испугались подобной категоричности, поскольку в этом исследовании явственно просматривалась перспектива черная, как плащ Зорро, и горькая, как слезы просто Марии. Но заказчица оказалась на высоте. Прежде всего, она поблагодарила исследовательскую группу и выдала каждому сертификат «завтрак под кактусом» на три месяца. «Как же я сама этого не замечала?» — было реакцией искренней и не совсем ожидаемой. Дальше — больше. «Господа, проделанная вами работа свидетельствует о серьезности вашего подхода к теме. Я готова заключить договор на разработку плана реконструкции моего бизнеса». Договор был подписан на следующий день.

Работа заняла около двух месяцев. Каждый из исследователей взял на себя одно из приоритетных направлений бизнеса, с которым ознакомился на этапе исследования. Одним из направлений стала кухня, вторым — организация управления, третьим — колорит.

«Кухонный специалист» засел за книги, справочники и воспоминания путешественников девятнадцатого века. Очень быстро выяснилось, что мексиканцы очень любят кукурузную муку, и вообще кукуруза считается в Америке «мексиканским знаком». Купить ее не

представляло труда в соседнем Китае. Поварам была поставлена задача — освоить этот ингредиент как можно качественнее. Через две недели первые nachos были предложены посетителям — и прошли на ура. Основа блюда — кукурузная лепешка — тортильос.

После этого занялись кофе. Как оказалось, в городе не было ни одной площадки, на которой можно было бы проводить дегустацию кофе и не практиковал ни один бариста. Даже слова такого не знали... В общем, через месяц крупные и мелкие торговцы кофе были готовы к проведению «noche para los amantes del cafe» — вечера любителей кофе. Где были презентованы и новые сорта кофе, и новые сиропы, и попутно проспекты с рекламой новейших кофейных машин и агрегатов. Впоследствии там же начали разыгрывать кофейные наборы, а «taza en una clavija» — «чашка на кольшке» стала формой поощрения постоянных посетителей: их именная чашка висела на кольшке за спиной бармена, и кофе им подавали только в ней. Особым праздником стала «La primera taza de cafe en mi vida» — первая чашка кофе в жизни, которую праздновали в особой атмосфере, и об этом событии молодой человек в день своего 13-летия (так и не смогли разобраться, почему первую чашку кофе разрешено выпить именно в этом возрасте — но это оставили за скобками) получал специальное свидетельство и чашку в подарок. Запущенные механизмы «кофетворчества» работали как часы уже без участия проектной команды: просто стало обычным явлением, чтобы как минимум раз в месяц «кофейнугты» выдавали новую идею.

Салаты с фасолью, свежая рыба в маисовом тесте, томатные супы — все это очень быстро стало популярным в меню кафе. Кухня заняла свое место и поняла, как ей развиваться.

Организация управления потребовала совершенно специфического подхода, поскольку хозяйка заведения потребовала, чтобы каждый шаг был обсужден с ней. Она оказалась очень толковым собеседником, и уже через несколько дней составила список тех людей, которых привлекла к обучающим семинарам. Сегодня командный метод управления известен многим, мало того на него громадный запрос, но тогда это было в новинку. Хозяйка, два наемных менеджера, стажер-бармен (который впоследствии стал ресторатором в Южной Корее), официантка и техник стали основой той самой команды, которая начала переоценивать всю систему управления. Для начала придумали менять режим работы: днем и по выходным — кафе, вечером — ресторан-бистро с продуманной камерной музыкальной программой и постоянным кругом приглашенных посетителей. Своего рода клуб. Затем определили порядок статистики спроса что поручили бармену. Это дало солидную экономию средств и четкий график включения обо-

рудования — во Владивостоке того времени все было электрическим и счетчик съедал немалые деньги. Форму отчетности всю возложили на бухгалтера — та взвыла через неделю, поскольку ей пришлось не сводить сальдо с бульдо, а собирать сведения со всех подразделений каждый день. Через некоторое время система сложилась, и это дало еще большую экономию времени. Главным показателем сделали время исполнения заказа: три наименования нужно было выдать посетителю за шесть минут. Через месяц этот показатель был превзойден... Командная работа давала поразительный эффект: участие людей в принятии решений на перспективу создали реально творческую атмосферу, в которой ответственность за решение была очевидной, поскольку под ней подписывался весь коллектив. Некоторое время спустя хозяйка на своей базе начала проводить занятия для администраторов кафе — и это сильно не понравилось ее конкурентам и городскому начальству: слишком независима и не в меру успешна... Но вначале это не насторожило.

Колорит кафе был разделен на несколько составляющих. Первой стала музыка. Студент, занимавшийся темой, сам был неплохим музыкантом, поэтому в теме разобрался досконально. Выяснилось, что мексиканская так называемая «гостевая» музыка в Америке — это примерно то же самое, что в дореволюционной России цыгане. Существовали целые кварталы профессиональных музыкантов — марьячос, которые собирали достаточно большие оркестры для выступлений на вечеринках, свадьбах и иных торжественных и не очень событиях. У этой культуры — к слову, совершенно нам неизвестной — была своя «попса» и были свои «Очи черные» — произведения исполняемые в разной аранжировке разными оркестрами, но с одними и теми же словами. «Малагенья Солероса» — «Солнечная девушка из Малаги» стала хитом кафе. Парень не поленился написать в мексиканское посольство в Москву, атташе по культуре, и в течение месяца получил ответ и несколько музыкальных записей с фестиваля марьячос в Мехико — музыкальное сопровождение стало совершенно типичным и абсолютно мексиканским. На следующем этапе к музыкальной теме присоединились гитаристы-любители, которые через неделю ансамблем играли самую известную в мире мексиканскую музыкальную тему — «Бесса ме мучо», да еще и с вариациями. И даже проводили музыкальный конкурс одного произведения — и все это в том же кафе. Как следствие — на видеоэкране (он был один, но большой) начали показывать виды Мексики, мексиканские фестивали и достопримечательности — туристические компании города начали проводить свои «мексиканские встречи» с теми, кто уже побывал в Мексике и с теми, кто собирался ее посетить. Меньше чем за

две недели полностью изменили внутреннее оформление: к оформлению зала привлекли студентов факультета дизайна одного из владивостокских вузов, причем те же ушлые журналисты подсказали, что эту работу можно зачесть студентам-выпускникам как дипломную: и койоты сыты, и овцы целы... Кукуруза, подсолнечник, иероглифы Майя и красавицы-мексиканки, изображенные на стенах, мебели и потолке, заметно оживили зал. Простенок выделили для оформления истории российско-мексиканских отношений с самого их начала, а началом взяли историю любви морского офицера Резанова и мексиканской красавицы Кончиты, случившуюся в Калифорнии в двадцатых годах девятнадцатого века и воспетой Вознесенским и Рыбниковым в «Юноне и Авось». Оформление отдельного уголка бара взяли на себя футбольные фанаты мексиканской сборной. Еще одно место — уже с трудом! — нашли для выставки фотографий и сувениров, привезенных из Мексики. В общем, свой вклад внесло множество людей. Надо ли говорить, что эти люди стали самыми ценными посетителями кафе! Его активом и группой поддержки.

В итоге кафе стало совершенно иным — и с точки зрения его значимости в городе, и с точки зрения прибыльности, но главное — с точки зрения его уникальности. Однако это преимущество и стало его главной проблемой.

Проектировщики слишком увлеклись творчеством, и вошли в противоречие с уже существовавшей системой, которая не смирилась с выскочкой. Несколько целенаправленно организованных жалоб, три — четыре «плановых» проверки — и хозяйка сориентировалась в ситуации. Она ОПИСАЛА весь опыт своей работы, издала его как учебное пособие и предложила тот же проект в Японии и Южной Корее, где они были успешно реализованы. Кстати, по ее словам, тамошняя бюрократия куда как труднее нашей... А кафе со временем трансформировалось в сеть, которая существует и по сей день — но уже «по правилам» сложившейся системы, а «своих» система не кошмарит. Естественно, этого разработчики в своем проекте и близко не планировали: динамика вытаскила проект сама собой.

К выводам прошлого проекта (которые в полной мере подходят и к этому) добавились еще несколько, не менее важных.

Первый: система информации относительно одного ключевого слова может быть расширена практически до самого горизонта. Из слова «Мексика» проектировщики смогли извлечь массу сведений: от кукурузы до футбола, от кофе до «Бесса ме мучо». Применить полученную информацию на пользу дела — вопрос второй, этому можно научиться. Опять же из собственного опыта: проектные семинары, штабные игры и стратегические сессии сильно помогают наработке этого на-

выка. Еще раз подчеркнем: эту науку нужно сохранять как опыт. По сути, хозяйка многократно окупила вложенные средства именно на продаже своего опыта, а не бурито и томатного супа.

Второй: если вокруг проекта собирается значительное количество заинтересованных лиц — нужно ДЛЯ ВСЕХ найти пространство реализации. Совместить невероятное с желаемым. По словам Мольера — женить турецкого султана на Республике Венецианской. Если именно в вашем пространстве у людей есть возможность самореализоваться и позиционироваться, они воздадут вам сторицей.

Третий: нужно очень четко удерживать и свою позицию, и дистанцию с системой, которая нас воспринимает. Стремление все сделать быстро и качественно может вызвать восторг десятков, зависть сотен и ненависть тысяч: чужой успех воспринимают по-разному. Самый надежный способ этого избежать — не заноситься, не задирать нос своей успешностью, но быть готовым НАУЧИТЬ тому, КАК ЭТОГО УСПЕХА МОЖНО ДОБИТЬСЯ. Что, собственно, синьора-хозяйка и сделала.

Опыт воронежских системно-социальных проектов также стоит того, чтобы быть внимательно изученным. Миллионный город дает очень серьезные перспективы для развития самоуправления и проектного творчества, а область в целом эти перспективы наращивает и накапливает.

Исторический опыт местного самоуправления в Воронежской губернии очень показателен. Земские учреждения здесь существовали еще с дореформенных времен, а с 1865 года, как отметил в своем исследовании выдающийся российский статистик Ф. Щербина, заняли свое собственное место в управлении местными нуждами: медициной, начальным образованием, созданием хлебных запасов, охраной лесов и вод и тому подобное. Приходится лишь сожалеть, что опыт этот не то что не изучен, но большинству современных управленцев даже не известен; однако в данном случае речь идет о традиции, которая сложилась и вполне может быть продолжена уже в наши дни.

Артем Зубков, еще не будучи депутатом Воронежской областной думы, начал заниматься структурами территориального общественного самоуправления с февраля 2015 года. Губернатор области, А.В. Гордеев, уделяет этой теме значительное внимание, так как необходимость значительной активизации граждан в деле местного развития начала заявлять о себе в полный голос уже три-четыре года тому назад. Первый опыт использования денежных средств, выделенных органам территориального общественного самоуправления, оказался вполне удачным: практически все заявители, победившие в конкурсе грантов, исполнили свои намерения и поверили в собственные силы.

Построенная детская площадка, обихожённое кладбище и другие объекты требовали к себе дальнейшего внимания: они появились как новые претенденты на бюджетное содержание, при том, что никаких средств в бюджете на это не закладывалось. Власти на местах четко выполнили указание создать органы территориального общественного самоуправления. И даже принялись активно вместо них работать. Иногда доходило до смешного: из одного и того же поселения приходили две заявки, обе очень толково составленные, но при этом руководитель ТОСа, к которому обратились за консультацией и прояснением ряда вопросов, не знал ни сном ни духом ни про одну, ни про другую заявку. На прямой вопрос главе администрации поселения, что важнее: оборудовать родник или остановку автобуса, поступил ответ: автобус важнее, нас за него уже трижды пропесочивали... А почему об этом не знает руководитель ТОСа? Ну... бюджет у нас дефицитный, у нее нет административного опыта... она не понимает, что важнее... Занавес опускается.

Сама идея активизации местного населения оказалась под угрозой срыва. Складывающаяся ситуация предполагала необходимым решить несколько проблем. Во-первых, активистов нужно было перенацелить с «конкретного результата» на «устойчивую динамику», что, в свою очередь, предполагало сохранение сложившейся проектной команды. Во-вторых, их нужно было обучить основам социального проектирования, причем на достаточно высоком уровне: начиная с видения масштаба проблемы и заканчивая описанием полученного опыта. И, наконец, самое важное, нужно было повысить роль ТОСов в определении «своего приоритета» и его реализации. Что было совсем непросто...

Между тем, динамика ТОС набрала приличные темпы: уже в 2016 году средств освоили втрое больше, чем в 2015. Обучающей технологией был выбран проектный семинар. Активистов ТОС учили, прежде всего, основам социального проектирования и командной работе, и вскоре это дало результаты: местные проблемы начали обсуждаться в прессе, на встречах с депутатами, на различных встречах с представителями органов местного самоуправления. Причем обсуждение шло не в привычном ключе «дайте денег», а с неким новым акцентом: часть работ мы готовы сделать сами, о выполнении части работ мы уже договорились с местными предпринимателями, часть финансовых затрат рассчитываем покрыть за счет областного гранта и есть ряд вопросов, которые требуется закрыть местным властям.

По мере обучения руководителей и активистов ТОС определились масштабы понимания (и непонимания) проблем и задач на местном уровне. Причем очень четко разделялись те задачи, которые входят в обязанности властей, и те, которые «выплывали» из частной иници-

циативы. Публичная же защита решила большую часть противоречий между главами поселений и председателями ТОСов. Все проекты, поданные для участия в конкурсе общественно-полезных инициатив ТОС, защищают только председатели или заместители председателя ТОС. Попыток использования ТОСов как инструмента для привлечения дополнительного финансирования стало гораздо меньше. Местных активистов перестали рассматривать как «разнорабочих», которые раз в год бесплатно что-то строят или ремонтируют. В них стали видеть партнеров, с которыми нужно договариваться.

Для начала были определены основные параметры проектного рейтинга: одним из главных условий стала возможность продления проекта больше чем на один год. Вторым условием стала стабильная команда: те, кто уже выигрывал грант и справился с первой задачей, имели определенное преимущество перед другими. Наконец, умение убедить в важности своего проекта, способность «собрать приоритет» и «найти точку входа» стало важнейшим фактором успешной защиты. Однако «зазубрить и зачитать проект с листа» не работало: нужно было дать ответы на довольно каверзные вопросы, сравнить свой проект с другими и представить свои преимущества наглядно и убедительно.

Сегодня проект продолжает свое становление и развитие. Мы имеем все основания полагать, что со временем воронежский опыт общественного самоуправления станет эталонным. По той простой причине, что в нем реально формируются проектные команды, за которыми будущее.

Вопросы для самоконтроля

1. Попробуйте сформулировать для своего поселения, улицы, квартала, многоэтажного дома перечень проблемных тематик, которые могли бы послужить основой системно-социального проекта, в реализации которого вы были бы намерены участвовать.
2. Перечислите основные ограничения, которые сдерживают вас от участия в общественном самоуправлении. Чему бы вы хотели научиться, а от чего не намерены отказываться?
3. Из перечисленных ниже проектных замыслов выберите 2-3 непосредственно связанных друг с другом (по принципу «три в одном»)
 - Восстановление книжного фонда районной библиотеки
 - Написание Династической книги поселения
 - Создание школьного музея

-
- Приглашение художников и фотографов, которые могли бы запечатлеть красоты вашего поселения
 - Поиск земляков по миру
 - Проведение кулинарного фестиваля «Картошечка наша матушка».
4. В каком виде лучше всего фиксировать полученный в проектной сессии опыт:
- Рабочий дневник проекта
 - Фильм о проекте
 - Учебный курс для общественных активистов
 - Научно-практическая конференция по теме
 - Написание учебного пособия на материале значительного числа проектов.

Глава пятая. Проектная карта

В последнее время в средствах массовой информации, в интернете, в интервью политиков и ученых укоренилась позиция относительно необходимости изменения самого подхода к управлению развитием. За два месяца лета 2017 года частота упоминания термина «образ будущего» возросла втрое по сравнению со всем предшествующим годом. Если помним (см. главу 2) образ будущего — лишь один из элементов проектного управления. Сам по себе он очень мало что значит; образом «светлого будущего» очень часто спекулировали для того, чтобы с его помощью отвлечь от неумелого управления здесь и сейчас, причем практически во все времена и во всех политических культурах. Он имеет смысл и ценность лишь в том случае, если в этом пространстве себя видят реальные люди. Проще говоря, если управлением развитием, в том числе и созданием образа будущего, занимаются те, кто в этом будущем намерен жить. Так, как они считают нужным, но совершенно очевидно лучше, чем жили до сих пор.

Именно поэтому просвещение в теме проектного управления и формирования социальных партнерств как необходимого условия такого рода деятельности сегодня становится задачей своевременной, важной, приоритетной. Причем деятельности осмысленной, осознанной и продуктивной.

Значительный запрос современного социума на безопасное будущее воплощается в самые разные формы и способы государственного и общественного управления. С одной стороны, необходим достаточный контроль над информационными потоками, чтобы противостоять экстремистам, с другой — необходимо создание условий, в которых человек получает возможность реализовать свой личный потенциал в наибольшей степени. Государство, у которого обеспечение национальной безопасности является конституционной обязанностью, безусловно будет и дальше ужесточать меры своего воздействия на потенциальные и реальные угрозы, причем еще и рассчитывая на посильную помощь общества. Что же касается реализации личного творческого потенциала людей, то здесь, скорее всего, картина проявляется с точностью до наоборот: именно **социальные партнерства в форме устойчивых и динамичных коммуникаций** будут здесь ведущим субъектом, логично рассчитывающим на посильную помощь государства. **Вселенная развития творческих возможностей личности — это и есть наша проектная сфера.** Именно по этой причине наше проектирование мы назвали **системно-социальным**: многоуровневым и многоплановым, но на выходе дающим **новое качество личности — ее СУБЪЕКТНОСТЬ**. Наше проектное поле — это организованное пространство фантастики в чертежах, образах и инвестиционных предложениях. В котором глаза боятся, а руки делают. В котором невероятное бывает. И в котором только и можно РЕАЛЬНО поверить в себя, просто на основании сделанного.

Начинать придется с проблем, которые уже сложились и имеют очевидную перспективу разрастись до кризиса. Наша задача, в конечном счете, увидеть в этих проблемах зачатки проекта и трансформировать осознанную угрозу в реальный компонент развития. Петербургский футуролог и писатель Сергей Борисович Переслегин метко подметил: отрефлектированная угроза — основной ресурс развития. А японский адмирал Исороку Ямамото утверждал, что максимальной эффективности организация достигает лишь в том случае, если одновременно присутствуют абсолютная внешняя угроза и абсолютная внутренняя гармония... Так что в этом своем понимании мы не одиноки.

Освоение проблемного поля — задача непростая; лучше положиться в этом деле на профессиональных аналитиков. Причем относительно тех проблем, которые нам ближе, с которыми мы так или иначе вынуждены сталкиваться практически постоянно. В докладе «**Россия и мир: взгляд из 2017 года**» философы и социологи Академии прогнозирования — Российского отделения Международной академии исследования будущего еще десять лет назад определили базовые проблемные поля, которые будут иметь решающее влияние на перспективы поколений. Время, прошедшее после публикации прогноза, подтвердило правоту исследователей.

Какова современная Россия? Какие проблемы сегодня являются для нее наиболее важными? Как эти проблемы можно преодолеть? И — самое главное — **КТО** будет преодолевать?

По мнению исследователей, **ГЛОБАЛЬНЫМИ** мировыми проблемами, которые в полной мере проявляются и у нас, являются **ДЕПОПУЛЯЦИЯ**, **ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ПОЛЯРИЗАЦИЯ** и **МИГРАЦИЯ**. Проще говоря — недостаток населения в одном пространстве, переизбыток в другом и интенсивные процессы перемещения людей (такое явление С. Градировский в свое время назвал **антропотокком**) между этими пространствами. Именно указанные проблемные явления порождают проблемы и в экономике, и в экологии, и в социальной сфере. С ними придется жить, и из них придется извлекать возможности. В глобальных масштабах — глобальные, в локальных масштабах — локальные.

Следует изначально понимать: решение такого рода проблем, в нашем языке — их преобразование в проекты динамичного устойчивого развития, невозможно силами одного субъекта, даже такого, который представляется общественному мнению самым что ни на есть могущественным. И вопрос не в том, есть ли для этого необходимые ресурсы у государства, есть ли для этого необходимые намерения у социума и есть ли для этого достаточно грамотное экспертное сообщество. Все проще и сложнее одновременно: даже при наличии с избытком ресур-

сов, даже при самых горячих намерениях общества и даже с привлечением самых продвинутых в мире экспертов — ничего не состоится, если этот триумвират не научится работать **ВМЕСТЕ. КОМАНДОЙ**. Причем работать не для галочки в плане, не для лайков в сети и не для повышения цены за предоставляемые услуги. Речь идет об **эффективности, продуктивности и рентабельности** — причем каждый из этих терминов имеет собственное значение и не допускает подмены.

Несколько последних лет философ и методолог Петр Георгиевич Щедровицкий занимается вопросом, связанным с историей российского управления напрямую. Невероятно, но факт: Россия и Советский Союз были способны на предельном рывке, на невероятно трудных обстоятельствах совершать величайшие открытия, создавать экономические системы, достижения которых впечатляют и сегодня: мало кому известно, что в XVIII веке Россия была мировым лидером в экспорте чугуна, а в начале XX — мировым лидером в добыче и экспорте нефти. Но при этом все эти всплески успешности неизменно рушились в пропасть безысходности и постоянного стремления «догнать и перегнать». Как считает П.Г. Щедровицкий, вся наша беда в том, что на достигнутом уровне экономического роста мы никак не могли создать соответствующую задаче **систему разделения труда**. Причем речь идет не только о разделении труда в сфере производства — промышленного и сельскохозяйственного, каковое разделение труда исследователь называет «горизонтальным»; речь идет и о труде управленческом, интеллектуальном, связанном с принятием стратегических, оперативных и тактических решений и претворением таковых в жизнь, то есть в «вертикальной» системе разделения труда. Исторические особенности развития, ментальные особенности психологии, наконец, многовековая управленческая традиция активно этому противятся. Идея коллективной целенаправленной проектной деятельности представителей самых разных классов, сообществ, общественных слоев и социальных групп давно созрела, и ее осознание сегодня становится все более явным: о волонтерстве, ТОСах и общественных советах домов и улиц говорят на уровне президента, премьера и Федерального собрания. «Вертикальное» разделение труда требует многих параметров в своей основе, однако **главное — это ЗДРАВОМЫСЛИЕ**. Оно может быть приобретено исключительно в ходе **реализации системно — социальных проектов**. В том виде, в каком мы их осознали.

Здравомыслие очевидно начинается там и тогда, где и когда проблема всеми участниками проекта осознается в одном градусе значимости — например, кризис назрел, дальше ждать нельзя. А также при условии, что **опыт и позиция каждого — не более, чем ЧАСТЬ ОБЩЕЙ РАБОТЫ**. Но отнюдь не перст указующий и не разглагольствования

об истинном рае начинается к вечеру, причем желательно за бесплатно. В профессиональном управленческом языке это называется **«мотивация длительного партнерства»**. Когда **каждый из участников** — мы об этом уже говорили, но повторить не считаем лишним — **видит другого как собственную перспективу**. Желательно надолго. Сегодняшняя ситуация, обусловленная уже набившими оскомину санкциями, неповоротливой бюрократической машиной, требованиями шустрого, горластого и технически грамотного поколения Миллениум, просто не дает нам возможности выбора: именно в такой ситуации, сжатой по времени и насыщенной по деятельности, и складываются наилучшие условия для реализации инноваций в управленческом пространстве. Кризис нельзя прожить вхолостую!

Однако ничего не меняется до тех пор, покуда кто-то не начинает менять. Но **намерений к изменениям мало** — **необходима еще и готовность**. А с этим существенно сложнее.

Во всех управленческих системах одним из самых серьезных подводных камней является **стереотипность мышления**. Проще говоря, приверженность типичному восприятию действительности, управленческой деятельности и участию отдельных представителей тех или иных социальных сообществ в этом процессе. Чиновник всегда думает «между трех сосен»: бюджет, регламент и доклад. По поводу последнего — это вообще священная корова: докладывать всегда обязан чиновник, даже если в проекте он один-одинешенек. Неумный общественник — «активная Шура», которую все никак не могут «задвинуть обратно» — твердо убежден, что именно он делает самое главное дело на свете, все остальные обязаны именно ему помогать в первую очередь и относиться к его работе как к главному делу в жизни. У таких людей особая любовь к мероприятиям, причем одноразовым, на длительную деятельность они не заточены. А эксперты более всего озабочены тем, какой модели, методике или прецедентной практике соответствует данный проект и как его можно перевести в теоретический формат, дабы на этом опыте можно было учить других.

Каждая из указанных групп терпеть не может указаний извне: чиновникам очень не нравятся активные общественники, общественники платят чиновникам, которые «обскуранты и ретрограды», той же монетой, а эксперты вообще живут своим замкнутым миром, говорят между собой на особом, малопонятном окружающим языке и на все происходящее смотрят со скепсисом Главного Знатока. Поэтому если кому-нибудь из них придет в голову здравая мысль относительно разумных изменений в существующей системе, реакцию остальных нетрудно предсказать. Если общественник придет к чиновнику — тот его выслушает, затем предложит написать записку, затем еще одну записку «попроще», затем еще одну — «подробнее и с конкретными цифрами», а потом выяснится, что для этого нет соответствующего закона, распоряжения руковод-

ства, финансовых средств, короче — спасибо большое, мы вам позвоним. Если чиновник предложит бизнесу или общественной организации некое совместное действие, ему подчинятся, примут указание к действию, но сделают все из-под палки, лишь бы отвязались, поскольку понимают себя не более чем инструмент для реализации чужого плана. Ну привыкли они так думать, что поделаешь... С экспертами вообще беда. Поскольку ни чиновники, ни сообщества не понимают, чего именно от них есть смысл требовать, сколько за это есть смысл платить и как проверить то, что им рекомендовали. При этом как правило и те, и другие требуют «гарантий», «конкретного результата» и «чтобы все было понятно». Под такой «заказ» можно написать нечто, что всех устроит, однако экспертным продуктом это не назовешь. Чем такое «сотрудничество» может закончиться — очень образно описано в замечательной басне Сергея Михалкова «Слон-живописец», рекомендуем перечитать...

Есть ли из этого выход? Есть.

Несколько лет назад мы с коллегами (Мария Солосина — «Воронежская лаборатория игровых технологий», Катерина Макарова — пираграфический проект «Allegrosonbrio», Ирина Косматых — Рамонский центр поддержки предпринимательства, Александр Никитин — НКО «Археологическое наследие», Александр Холод — правительство Воронежской области, Надежда Газина — владелица туристического бизнеса, Вячеслав Тарасов — программист) эмпирическим путем пришли к организационной форме **ПРОЕКТНО-ТВОРЧЕСКОЙ ГРУППЫ**.

Такая группа собирается вокруг проектного замысла или осмысленной проблемы с тем, чтобы по **правилам командного общения и с замыслом на общую перспективу** исследовать, проанализировать, спрогнозировать, замыслить и организационно осуществить некую системно-социальную модель, внутри которой **проблема меняет статус на проект**. И начинает отдавать свои ресурсы на развитие **управляемой системы**, внутри которой мы видим три главных объекта управления, они же основные компоненты системы: **общественное сознание, социум и территория**.

Как бы это ни показалось странным, идея командной работы в общем не нова. Ее применяли в своей практике отцы-иезуиты почти пятьсот лет назад, когда им приходилось противостоять активному расширению протестантизма: любые предпринимаемые ими акции предварительно обсуждались «хотя бы с одним собратом», но чаще в кругу достаточно просвещенных и опытных коллег, которых мы сегодня назвали бы экспертами. Такая же практика коллективного обсуждения сложных вопросов, требующих практического решения была востребована военными, начиная с Карла-Густава Шведского, Евгения Савойского и Петра Первого: оперативные отделы строевых штабов и аналитические отделы Генерального штаба действовали именно по такому организационному принципу. Строгая военная субординация

«по званию и должности» уступала место грамотной позиции и продуманному суждению. Военные же нашли и применяют до сегодняшнего времени наиболее удачный формат такого рода деятельности — **военную игру**. Впоследствии командной системе работы проявили приверженность бизнесмены — раньше других японские и американские; международные организации в лице постоянных комиссий и временных комитетов, муниципальные органы управления — на уровне отдельно взятых городов и поселений.

Командный формат работы приобретает активных сторонников и в нашей стране. Тахир Юсупович Базаров, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики», профессор МГУ им. Ломоносова записал в своем блоге в начале лета 2017 года: «Запрос на командную работу в последние годы зашкаливает. На сегодняшний день из 11 программ подготовки Института направление «Мастер организации групповой работы (фасилитатор, медиатор, модератор) востребованы больше других и вызывают наибольший интерес у слушателей. В реалиях XXI века новаторы создают среду и команду. Мы перешли в эпоху совместного творчества и **проектные группы(!)** приходят на смену гениев-одиночек.» И хотя такая учебная программа в России на сегодняшний день реализуется всего одна — нет сомнения, что такого рода специалисты будут востребованы в нарастающей прогрессии. Поэтому всякая возможность постичь азы командной работы на живых проектах окупится сторицей — важно только начать и не останавливаться.

Однако прежде, чем говорить о создании команды, есть смысл хотя бы в общих чертах поговорить о тех, из кого эта команда может быть составлена. Психология не стоит на месте: если раньше мы говорили о «холерике-флегматике-сангвинике-меланхолике», то сегодня этой типологии уже недостаточно. В коллективном творческом общении гораздо важнее такие качества личности как **проактивность и реактивность**. Проактивными называют людей, которые сами способны ставить себе задачи, учиться на собственном опыте и совершать **правильные** (ключевое слово) ошибки. В известном смысле это лидеры развития, поскольку они верят в собственные силы, не боятся ошибиться и совершенно не заиклены на «конкретном результате». Конфуцианский девиз «результат ничто, процесс — все» — их главный, жизненный принцип. Их не останавливают многочисленные неудачи поскольку они твердо убеждены, что смогут их преодолеть. Они ничему не верят на слово поскольку знают, как проверить информацию и не стать объектом внешнего манипулирования. Наконец, они учатся так, словно собираются жить вечно: они сами ищут себе учителей, критиков и... команду!

Люди реактивные ждут указаний. Сначала от родителей, потом от наставников, потом от руководителей... Они привыкли жить по ин-

струкции: писанной или неписанной. Быть отличными от других для них — тяжкий крест. Учеба для них — этап в жизни, который должен быть каким-то образом оформлен: дипломом, сертификатом, выпиской. Они готовы к сотрудничеству но лишь в том случае, если им каждый день будут говорить, что **КОНКРЕТНО** (их любимое слово) им нужно делать. От сих до сих. Они ищут гарантированного трудоустройства, требуют «уверенности в завтрашнем дне», и... команду!

Нам с вами важно учитывать, что в той самой командной работе, о которой мы говорим, нужны и первые, и вторые. Нужны и организаторы, и тщательные исполнители. Нужны рискованные предприниматели и осторожные скептики. Нужны экспериментаторы и нужны наблюдатели. В команде не может быть лишних людей — там могут действовать непродуманные правила. У команды не бывает неразрешимых задач — у нее могут быть неграмотно сформулированные запросы. У команды не бывает неудач — у команды бывают заблуждения, и, по иронии судьбы — это **САМОЕ ЦЕННОЕ**, поскольку именно на таких заблуждениях мы учимся лучше всего. Чтобы создать продуманные правила следует изучить опыт командной работы — наш (его меньше) и зарубежный (его больше). Чтобы грамотно сформулировать задачу команде — нужно изучить хотя бы азы теории управления: чтобы получить правильные ответы — нужно ставить правильные вопросы, причем получить ответ на вопрос и понять, что это значит — далеко не одно и то же. Наконец, **заблуждаться от недомыслия лучше в игровом пространстве, а не в жизненной практике** — с реальными людьми, деньгами и ценностями. Хорошо организованная игра — это репетиция жизни, а в иных случаях и генеральный прогон.

И еще один — очень важный! Момент из практики авторов. Человеку по природе его трудно решиться на что-то, в чем он не имеет опыта. Люди склонны преувеличивать свою успешность «из раннего времени», как говорил Паниковский в «Золотом телянке». Однако **динамика современной жизни такова, что новые знания, умения, навыки необходимо приобретать всю жизнь**: вспомните, как стремительно вошел в нашу жизнь персональный компьютер! И насколько глобальной оказалась система самообразования в этом пространстве: миллионы человек изучали компьютерную премудрость самостоятельно, постепенно и применительно к тем задачам, которые приходилось решать. Точно так же придется поступать и с собственным будущим, которое обязано стать вашим проектом, а не вашей судьбой.

Исследователи отмечают интересный парадокс: по мере того, как сокращается пространство долговременного найма (некоторые берутся утверждать, что такая форма трудовых отношений уже канула в лету) возрастает пространство различного рода ком-

муникативных площадок, реальных и виртуальных, в той или иной степени занимающихся внутренним миром человека. Люди начинают интересоваться своими скрытыми возможностями, ищут в себе разного рода таланты, пытаются капитализировать внутренние порывы и творческие склонности. Они берутся постигать нотную грамоту, йогу, цигун и танцы, учатся рисованию и оригами, вышивке и декупажу. Увлекаются исторической реконструкцией, исследованием собственной родословной, таежным экстримом и велотуризмом. В интернете появляются уникальные, совершенно неповторимые уникамы — такие, например, как мастер пирографии (выжигание по дереву) Николай Гладенко из Новосибирска или стеклодув Виталий Дедов из воронежской Рамони. Психологи объясняют это вполне прагматично: **люди — одни инстинктивно, другие осознанно — ищут способы организации собственного будущего таким образом, чтобы основные «правила игры» они могли устанавливать сами.** То есть **основным параметром безопасности, практической деятельностной позиции и в известной мере успешности становится способность капитализировать собственную уникальность.** Что, в свою очередь, выводит отдельно взятого субъекта в пространство управления собственным развитием по всем его классическим канонам: от идеологии до тактики. **Фактор ПЕРСОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ становится гораздо важнее «какого-нибудь» диплома о высшем образовании...** А самое образование становится образом жизни. И, соответственно, проактивная позиция — необходимым качеством личности.

Дотошный и скептический читатель обязательно скажет в этом месте: хорошо вам, господа рассуждать ТЕОРЕТИЧЕСКИ. А нам нужно ЖИТЬ ПРАКТИЧЕСКИ, каждый день. И каждый день решать проблемы, которых меньше не становится. И в общем — будет прав. Но прав по-своему. Не в абсолюте. Поскольку наша правота не менее весома: если постоянно ждать новых проблем, если все время жить в ситуации «гром грянет — перекрестимся» — однажды можно этого грома просто не услышать, потому как он всегда бывает после молнии... которая весьма коварна и непредсказуема. И может шарahnуть в темечко мгновенно и насовсем. Наша правота в том, что **каждая из решенных нами проблем обязана быть осознана, осмыслена и прожита как опыт.** Прошлые проблемы обязаны учить тому, как избежать проблем в будущем. Когда задачи ЕЩЕ нет, а решение УЖЕ есть, о чем мы не устанем напоминать коллегам. И именно такой принципиальный подход мы закладываем в системно-социальное проектирование, которое в равной степени применимо и к личности, и к социуму, и к интеллекту.

Авторам очень часто приходится слышать в свой адрес упрек в том, что они «теоретики», а жить нужно «практически». Относительно такого подхода, который на самом деле не более чем отговорка для тех, кто боится учиться отметим принципиально важный момент. **В системно-социальном проектировании разделение на теорию и практику несостоятельно.** Поскольку все, что проектировщик придумает и опишет с помощью образа, он будет осуществлять в **практической организационной форме.** А **все, что он будет делать, так сказать, руками** — он обязательно **будет описывать как опыт,** поскольку иначе невозможно научить этому других. Точно так же мы не раз-

деляем **конкретное и абстрактное**. Поскольку конкретное — не более чем частная форма абстрактного, и если от конкретного не абстрагироваться — думать мы не будем вообще. По принципу «чего там думать, трясти надо»... Имитация деятельности не должна замещать деятельность как таковую, и довод «мы делали по правилам, но у нас не получилось... потому что виноваты вот эти и эти» — не работает. Как не работают и многие другие стереотипы — всем понятные, но именно поэтому и не работающие.

Проектно-творческая группа, команда единомышленников избавлена от тех проблем, которые сложились в отдельных сообществах. Она мобильна и долговременна, она осторожна и решительна, она критична и вдохновенна одновременно. И всеми этими качествами она обязана важнейшему принципу, по которому формируется. Этот принцип называется **ЕДИНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ для всех участников**.

В своей очень поучительной книге «Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше» лауреат Пулитцеровской премии Чарлз Даххиг командной работе посвятил целый раздел из нескольких глав. Он изучил опыт японских бизнесменов и американских законодателей, отыскал в Сети массу примеров успешной и не очень командной работы, и очень образным, живым языком описал все преимущества такой организации. Относительно правил командной игры он вывел несколько базовых позиций, к которым мы, набравшись смелости, решились добавить крупицы собственного опыта. Вот что из этого получилось.

Первое и главное: **правила совместной работы всегда важнее персоналий участников**. Это отнюдь не означает, что человека делают винтиком в машине, в которой кто-то крутит баранку; это означает что коллективное мышление учитывает мнение каждого участника **на равных**. В **военно-штабных играх**, с которыми авторы работают совместно уже почти десять лет, первое требование в командообразовании — **в Игре все на «ты» и все — по именам**. Если многоуважаемого Ивана Петровича назвать на «ты» у его реальных подчиненных язык не поворачивается — пусть берет псевдоним. Но довольство авторитетом у него не получится. В игре по развитию Приволжского федерального округа в Кстовской школе самбо в 2005 году одному из авторов довелось общаться на «ты» с Сергеем Владиленичем Кириенко, тогдашним главой округа, игравшего под псевдонимом «Айкидока». Никакого дискомфорта это не вызвало...

Второе. **Все имеют право голоса**. Иной раз «молчунов» приходится даже подталкивать на высказывание, но без этого команда будет инвалидом. В тех же военно-штабных играх, в ходе которых наиболее пассивных игроков приходилось откровенно провоцировать на высказывание своей позиции, эта практика давала очень сильный эффект. Кроме того, в наших правилах существует право особого **мнения**, то

есть совершенно отличного от общекомандного суждения. В некоторых случаях под отработку такого суждения приходилось создавать специальные команды.

Третье. **Все имеют право исправить ошибку. И это не порицаемо.** Несколько выше мы упоминали о **правильной** ошибке. Такая ошибка — Божья подсказка, поскольку зиждется на недомыслии. Недомыслия не следует бояться: если мы точно знаем, чего именно мы не знаем — мы знаем все, что нам нужно. Осознавая такую ошибку, мы делаем выводы о том самом абсолютно оптимальном управлении, когда задачи еще нет, а решение уже есть.

Однако есть и **неправильные** ошибки, которые проистекают прежде всего от убежденности в собственной правоте. Это дьявольская подножка, когда доказательство правоты становится важнее реальной истины. Такого рода ошибка едва не привела к физическому исчезновению государства Израиль во время войны Судного дня; поинтересуйтесь на досуге, почему разведка упорно не замечала очевидного, будучи твердо уверенной в собственной правоте... И если правильная ошибка требует глубокого осмысления, то неправильная ошибка требует поиска виноватого. Именно там, где его только и можно найти — в самом себе. Команда это поймет и поддержит. В другом пространстве за это будут порицать и подвергать обструкции. Так что избавиться от своих недостатков здесь сможет даже уважаемый Иван Петрович. Наравне со студентом первого курса Шуриком, который играет с ним в одной команде и, по иронии судьбы, назначен в ней командиром...

Четвертое. **Критика всегда конструктивна. И всегда БЕЗ ПЕРЕХОДА НА ЛИЧНОСТИ.** Умение сомневаться — важнейшее качество управленца. Поэтому поиск альтернативы, «козырная карта в рукаве» — всегда выигрышно относительно ситуации, когда такая альтернатива отсутствует. Как показывает опыт, критике следует подвергать именно тот вариант действия, который команда определяет как безальтернативный. Действия не должны зависеть от того, как сложатся обстоятельства — управление должно осуществляться что бы ни происходило. Поэтому критичной является ситуация, когда в каждой точке принятия решения вы **ВЫНУЖДЕННЫ** следовать обстоятельствам; в этом случае уже не вы управляете обстоятельствами, а они управляют вами. Вы их **НЕ ПРЕДВИДЕЛИ**. И критика по этому поводу вполне закономерна и заслужена. Однако следует всегда помнить: критикуют действия, а не человека. Не судите — да не судимы будете. Заповедь абсолютно справедлива.

Пятое. **Командир (руководитель команды) создает возможности игрокам, а не наоборот.** Его главная задача — создать и удержать такую коммуникацию. Если при обсуждении проблемы командир гово-

рит больше своих игроков — он неправильно понял свою задачу. Но если он с самого начала обсуждения проблемы назначил того, кто будет собирать в копилку все суждения, даже высказанные мельком и по касательной; если будет четко регулировать время, отведенное на обсуждение; если в итоговом тексте отразит не только утверждения, но и сомнения в виде особого мнения — он правильно понял свою задачу, и этот опыт окупится сторицей. **Самый ценный итог любой командной работы — это умелые командные игроки.** Каждый из которых имеет опыт командира и знает, как им воспользоваться при необходимости. В том числе и тогда, когда командир нужен... самому себе. Не удивляйтесь, такое тоже бывает.

Шестое. **Приоритетное право выбора решения за тем, кто находится у истоков проблемы.** Если в составе вашей команды под псевдонимом «Мистер Икс» играет руководитель корпорации, в которой предстоит реализовывать ваш проект — дайте именно ему право окончательного выбора в игре. Как говорят летчики, моряки и танкисты — «преимущество атакующему командиру». Пусть именно он В ИГРОВОЙ СИТУАЦИИ попробует то, с чем ему придется столкнуться в жизненной практике, причем это его решение будет разобрано по косточкам и обсуждено со всех сторон. Что одновременно создает уверенность в правильном выборе и веру в собственные силы. Поверьте, это очень важный момент в управлении.

Седьмое. **Из командной работы, и только из этого пространства, выходят настоящие ЭКСПЕРТЫ.** Люди, исповедующие продуктивность в собственной работе. Когда знания обращаются в действия, а действия переводятся в знания — через ОПИСАННЫЙ (три восклицательных знака!!!) опыт. Эксперты приобретают знания, чтобы их применять. Они осознают альтернативы, которые одни не видят, а другие не берут в расчет. Они принимают определенные решения определенными способами и умеют проблемы обращать в проекты. ЭТО ПОДХОД К ЖИЗНИ. Это КУЛЬТУРА, которую они стремятся распространить «в массах». Продуктивность, эффективность и рентабельность присутствуют тогда, когда мы начинаем мыслить парадоксально, не так, как другие. Именно поэтому мы сегодня ставим перед своим проектом задачу, от которой не намерены отказываться в обозримом будущем. **БОЛЬШЕ ЭКСПЕРТОВ ХОРОШИХ И РАЗНЫХ!**

Напоследок давайте попробуем пройти обычный путь системно-социального проекта. Напишем своего рода «дорожную карту» этого действия. Скажем, для районного города или поселка в Центральном Федеральном округе.

Итак, рамками нашего проекта станут уже упомянутые тенденции современности: **депопуляция, территориальная поляризация и ми-**

грация. А объектами управления в этих рамках — **общественное сознание, социум и территория.**

Способность мыслить образно — важнейшее требование к социальному проектировщику. Умение представить свой проект доходчиво, наглядно и убедительно дает значительное преимущество тем, кто им владеет. Нам самим не раз приходилось прибегать к примерам самого разного рода — начиная с тактики *Wolfsrudel* немецких подводных лодок в блокаде Англии и заканчивая искусственным выращиванием кристаллов в пересыщенных соляных растворах. В данном случае нам показалось разумным использовать **образ «два в подчинении одного»**. Китайская гимнастика цигун предполагает одновременное управление тремя составляющими: дыханием, движением и сознанием. Причем это управление эффективно лишь в том случае, когда два элемента на какое-то время подчинены третьему: дыхание плюс движение — сознанию, или же сознание и движение — дыханию... В соответствии с этим образным примером **социум и территорию мы подчиним общественному сознанию**. По крайней мере — на начальном этапе проекта.

Рамки проекта (военные назвали бы это «общей оценкой обстановки») предполагают выявление и закрепление в сознании то, что нам неподвластно, то, с чем придется вынужденно считаться. **Объекты системного управления** — то, по отношению к чему мы будем применять все наши проектные форматы, начиная с идеологии и заканчивая сметой. Совершенно очевидно, что именно **ОБЩЕСТВЕННОЕ СОЗНАНИЕ** является тем краеугольным камнем, на котором будет держаться весь наш замысел. Люди никогда не станут осмысленно делать то, чего не понимают, поэтому **истолкование ситуации становится задачей номер один**.

Что мы имеем? (Вопрос к функции «Общая оценка обстановки») Молодежь из малых муниципальных поселений неизменно мигрирует в города. Причин достаточно много, но, по здравому размышлению, приходим к выводу, что это своего рода «качение по инерции». Твердая уверенность относительно того, что только в большом городе есть реальная возможность состояться, «получить образование» (в кавычки взято осознанно) и «устроится на работу» (опять же кавычки неспроста) довлеет над нашим обществом десятилетиями. Однако о том, что вместе с большими возможностями в городах огромная конкуренция, что вместе с большими деньгами там и очень большие расходы — молодые люди как правило не знают. Или не хотят знать... Попытки сыграть на ожиданиях молодых в малых городах не сработали: спортивные и развлекательные центры не стали тем магнитом, который мог бы удерживать молодых людей у родных пенатов. Прогнозируя ситуацию, делаем вывод о том, что в ближайшие годы эта тенденция не переменится. Молодежь будет уезжать в мегаполисы на учебу и не станет возвращаться обратно. Депопуляция по этой социальной прослойке будет нарастать.

Поселения, из которых уезжает активная часть населения, неизбежно будут затухать. (А это уже ВЕРСИЯ ПРОГНОЗА) Процесс этот общемировой, горестные стенания по поводу того, что с карты области исчезают деревни, могут вызвать эмоцию сопереживания, но с другой стороны — вполне объяснимы и очевидны. Наравне с теми поселениями, из которых люди уходят, неизбежно будут появляться те, где людей с избытком, и где инфраструктура — экономическая, экологическая, социальная — уже не выдерживает нагрузок. Проще говоря, **проблемы активной части населения могут стать тем пространством, в котором могут сложиться и укрепиться системно-социальные проекты.**

Наконец, миграция, перемещение антропотоков из одного пространства в другое дает нам... точнее — может дать нам возможность извлечь из этой динамики свою капитализацию. Проще говоря, повысить наши экономические возможности в освоении наших же уникальных ресурсов.

Иными словами, не стремясь остановить неостановимое (отток молодежи), зная (или предпролагая?), что противопоставить перегруженным мегаполисам и агломерациям, мы намерены определенным образом **организовать некую систему управления**, благодаря которой наши объекты (еще раз напомним: общественное сознание, социум и территория) получают устойчивую динамику развития.

Опыт подсказывает: **вероятность успеха проекта в значительной степени зависит от того, насколько он формирует неравнодушное к себе отношение.** Не суть важно, превозносят его до небес или ввергают в преисподнюю — важно, что он на слуху. Не бойтесь резкой критики и даже брани в свой адрес; брань — визитная карточка человека, болеющего за дело. Вашей дальнейшей задачей будет сделать из горлопанов конструктивных критиков, а из восторженных няшек — эффективную команду. Важно, чтобы они были. Одним из самых удачных способов «возбуждения общественного мнения» является опубликованная в прессе или размещенная в Сети ДЕКЛАРАЦИЯ НАМЕРЕНИЙ инициативной группы. То есть тех проактивных субъектов, которые пришли к необходимости изменений существующей ситуации в пользу ее улучшения. В этом месте следует помнить важнейший нюанс: не нужно оголтело критиковать существующее управление, нужно предлагать пути к его улучшению. Декларация — это не прокламация РСДРП образца 1905 года. От прокламации нам следует взять только два ее качества: краткость и доходчивость изложения.

Отзывы на ваши намерения — это первый шаг к созданию вашей команды. Поскольку «прорезались» те, с кем можно об этом говорить. Сразу предупреждаем: это будут отнюдь не только ваши сторонники. Будут и яростные противники, будут и заинтересованные-нерешительные. Упускать не следует никого. Но понимать, чего от кого следует ожидать — нужно изначально.

Эксперт с мировым именем И. К. Адизес несколько лет назад выработал своеобразную модель эффективной и продуктивной долговременной системы, которая способна постоянно совершенствоваться и оставаться успешной. Это как раз то, чего мы бы хотели достичь относительно нашей команды, не так ли? Поэтому отнесемся к его идее со вниманием.

Как утверждает исследователь, дабы достичь вышеупомянутого уровня и удержать его достаточно долго, внутри команды необходимы следующие параллельные (одновременные?) функции: продуктивность (P), администрирование (A), предпринимательство (E — entrepreneurship) и интеграция (I). Продуктивность обеспечивает выход продукта, администрирование — эффективность системы, предпринимательство — управляет изменениями, а интеграция — удерживает их всех в единой коммуникации. Если предположить, что за каждой функцией стоит ответственный за нее человек, причем ответственный серьезно — у нашей команды есть весьма высокая вероятность превратиться в Воронью слободку из «Золотого теленка».

Производитель терпеть не может совещаний, обсуждений, семинаров и прочей болтовни — работать надо! А не языком трепать... Если во главе поставить именно такого персонажа — он всех заставит активно демонстрировать свою занятость. Для него сидящий и думающий человек — бездельник и дармоед. Пусть во время размышления асфальт подметает — все польза... Администратор не выносит предпринимателя, фонтанирующего идеями. Каждый день — новыми. А как все это учитывать? Как сегодняшнее сравнивать со вчерашним? Как вести статистику, чтобы попросту понимать, куда мы идем? Поэтому пусть свои идеи складывает в стол. Придет время — будем читать. На досуге. О! На пенсии... Интегратор, которому изначально сильно хочется всех примирить и заставить думать «из одной головы», не выносит амбиций предпринимателя и кондового консерватизма администратора, который ни на шаг от регламента. А предприниматель скрежещет зубами и прибегает к бранным словам, глядя на угрюмого производителя, клепающего одни и те же самовары тридцать лет кряду, и мечтает подарить ведро нафталина администратору, который приводит в качестве довода параграф из замшелой инструкции с девизом на обложке «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!».

Переделывать этих людей бесполезно. И даже вредно: вместо одной четкой функции на выходе получите четыре размытых. Ответственность можете считать похороненной навечно. И, как следствие, об эффективной и продуктивной команде можно забыть: ее не будет. А проект умрет, не родившись — некому его будет делать. Ваш же авторитет социального проектировщика претерпит серьезную переоценку. Явно не в лучшую сторону.

Искусство организатора, системного проектировщика состоит именно в том, чтобы все эти функции СО-НАПРАВИТЬ в будущее. Проблема всех перечисленных функционеров именно в том, что будущее они видят по-разному. Производитель и администратор из всех сил стараются верить, что в будущем все будет, как в настоящем. Лучше сохранить настоящее, потому что про него мы все якобы типа понимаем. Предприниматель видит будущее не таким, как настоящее. Каким именно — неважно, но не таким! Его совершенно не интересует, что из настоящего есть смысл сохранить в будущем — он за «мы наш, мы новый мир построим». А интегратор вообще на будущее не надеется — у него и в настоящем надолго ничего не получается.

Отстоять свои позиции в предлагаемой системно-социальной модели проекта они смогут только в составе команды. Где, даже скрипя зубами от праведного гнева — но администратору ПРИДЕТСЯ выслушать предпринимателя, и наоборот. Пусть из десяти администраторов и сорока предпринимателей на это согласятся лишь двое — но эти двое обязаны быть в вашей команде.

Наиболее продуктивной формой работы инициативной группы на этапе перехода к проектной является **проблемный семинар**. Единого формата этой акции мы не предлагаем сознательно, справедливо рассчитывая на творческую инициативу масс. Относительно семинара важно лишь понять, что в ходе обсуждения необходимо сформулировать реальные проблемы, которые все присутствующие считают таковыми, и из числа этих проблем выделить приоритетные, то есть те, которые по своим масштабам и последствиям «перекрывают» все остальные. Сформулированные нами в качестве рамочных проблемы определялись именно таким способом.

Проблемы, выявленные в проблемном семинаре, становятся основой проектной игры — стратегической или оперативной. Форматов таких игровых практик достаточно много — мы не станем настаивать на какой-то одной. Но всем без исключения играм присущи две важнейших позиции: игра — не игрушка, это очень серьезный этап социального проектирования, подобно тому, как штабная игра на картах является непременным условием подготовки масштабных боевых операций. И второе: именно в игровом пространстве могут быть выработаны и «обкатаны» те практические рекомендации, которые впоследствии будут реализованы в натуре. Главная задача игры — найти и как можно больше «оттоптать» системно-социальную модель управляемой системы, которая будет держать заданную динамику развития. Естественно — при достаточно грамотном управлении, принятом социальным партнерством.

Для проведения игры необходима специальная команда обеспечения, то есть те, кто обеспечит ее эффективность и продуктивность. Сегод-

ня значимых игровых корпораций в России достаточно много, но, по мнению авторов, их нужно звать лишь для того, чтобы на их примере научить «своих», следуя логике Петра Первого, который звал в Россию специалистов при условии «учить молодых ребят со тщанием и не сокрывая ремесла своо и таланту». Такая игровая команда в муниципальном образовании в формате проектно-творческой группы неизбежно окажется весьма полезной в тех случаях, когда инструкций нет, а проблема есть...

Одна из самых сложных задач в игровом пространстве — **распредмечивание**, своеобразная процедура, с помощью которой на время игры ее участников «вычеркивают» из их обычного класса, слоя или социальной группы. Чиновник обязан забыть о том, что он чиновник (им это удается труднее, чем другим), бизнесмен обязан откусить себе язык, если влезет с вопросом «а где тут прибыль?» на этапе обсуждения системно-социальной модели, а борец за простой народ должен будет прийти к обоснованному выводу: говорить, что думает, может любой обормот; умный человек поступает ровно наоборот, то есть думает, что говорит... По опыту одной из лучших форм распредмечивания является **решение логической задачи по теме, с которой участники игры в принципе незнакомы**. Например — почему в пятнадцатом веке португальцы дошли от Лиссабона до экватора за пятнадцать лет, а пересечь экватор не решались почти тридцать? Исходя из каких государственных интересов Алексей Михайлович Тишайский приказал уничтожить флот беломорских поморов в середине семнадцатого века? Как написать оперу для крокодила? Причем при постановке задачи необходимо обязательно сказать: решение у этой задачи есть. Ищите! Или предполагайте... На такую задачу дается сжатое время — скажем, полчаса. В автономном режиме — то есть в Сети можно использовать только справочные сайты. В такой командной задаче никакой авторитет уже не работает: работает стремление к мышлению и готовность рассуждать. Чтобы закрепить распредмечивание полезно ввести на время игры **псевдоним**. Суеверные участники такой псевдоним оставляют на все последующие игры: у М. Кутузова такой псевдоним «Гетман», у М. Солосиной — «Скандинав», у К.Макаровой — «Звезда», у Ю.Юшкевич — «Паненка». Псевдонимы обычно пишутся на бэйджах и являются официальной формой обращения — еще раз, **только на Ты**. У военных эта система еще более изоцирена: на время игры они изменяют свои звания и должности, и командир корабля играет за флагманского разведчика, а штурман — за командира... Очень полезная перемена мест!

Игровой элемент проектирования — самый сложный, самый интересный и самый непредсказуемый. Так, в игре весны 2016 года по проекту развития промысла выжигания по дереву (в свое время принцесса Е.М. Ольденбургская была в этом деле авторитетом всероссийского масштаба) уже через час обсуждения выяснилось, что в заданных рамках обсуждения масштаб просто не выживет: у него на это ресурса не хватит. Техническое задание на игру (перечень тем, которые необходимо было обсудить и отыграть) пришлось переделывать на коленке; в результате вышли на проект «Русское викторианство», в котором

уже сейчас, через год с лишним, запускаются еще четыре проекта — и это не предел... Игра 2004 года по развитию перспектив Рамонского района выдала приоритеты, к которым руководство района вынужденно пришло только через восемь лет, но приоритеты работают все до одного! Досадно, однако, что все нежелательные сценарии, предсказанные тогда же, тоже осуществились — с точностью до запятой. Игра с корпорацией «Электрокомплектсервис» в Новосибирске в 2009 году дала возможность найти способ преодоления экономического кризиса с минимальными потерями — корпорация пользуется тогдашними наработками и сейчас, они вошли в руководящие документы и рекомендации Совета директоров и применяются повсеместно.

Опыт показывает: на игровом этапе нельзя экономить время и не следует ограничивать игроков в полете фантазии: пусть пишут оперу для крокодилов! В данном случае «творческий порыв масс» — необходимое условие раскрытия их креативного потенциала, который окупится сторицей.

Однако справедливости ради следует сказать, что игра по образу своему подобна самурайскому мечу, который был предназначен для четырех видов деятельности: для устрашения, обороны, нападения и любования. А первое, чему учили молодого самурая — это вкладывать меч в ножны: самураи, как и казаки, носили холодное оружие жалом кверху, поэтому без достаточной сноровки можно было невзначай оттяпать собственные пальцы... То же с игрой. Люди, прошедшие через это горнило, получают колоссальный стресс; невозможно забыть студентку, которая с широко раскрытыми глазами, полными недоумения, шепотом сообщила командиру игры: «Я с ужасом поняла, что могу думать...». На них сваливается огромный массив информации, сильная эмоциональная встряска, принципиально новый формат коммуникации — и все это за очень короткое время. «Переспав» с этим ночь, они проснутся другими людьми, которые потребуют в дальнейшем этого же «интеллектуального наркотика» — поскольку их ожидания будут заточены на решение новых проблем и разработку новых проектов. Если после игры управляемая система останется той же, она рискует свалиться в гораздо больший кризис, чем тот, из которого пыталась выйти — «оттяпать пальцы» руководством самим себе вполне реально... **Игра предполагает обязательное изменение системы управления — поскольку целесообразность такого действия очевидна и доказана в ходе игры.** Именно поэтому игра — лишь часть проектной деятельности, но очень важная: сформированные в ходе игры рабочие группы будут самым ценным инструментом развития в за-игровом пространстве.

Итак, мы провели игру. Пригласили к участию в ней тех, кто сам этого пожелал и тех, кого сочли нужным пригласить мы сами. Ту же

игровую команду — достаточно подготовленную. Три дня усердной работы, более сорока докладов, почти семьдесят часов активного обсуждения, шесть часов видеозаписи, больше сотни рабочих схем, заметок и рисунков, двести литров чая и кофе, немного ошалевшие от мозговых нагрузок игроки, среди которых с десятком обиженных на командира, который не дал им выступить «по важнейшей теме» и человек пять охрипших окончательно... На итоговом докладе экспертной группы Игры (в военно-штабных стратегических и оперативных играх такая группа называется «Генштабом») проходит завершающее обсуждение системно-социальной модели проекта.

У нас получилось следующее.

Основная идеология проекта была определена как САМОДОСТАТОЧНОСТЬ. Именно эта определяющая цель подчинила себе все остальное «по линейке»: стратегию, оперативное искусство, тактику и систему обучения. С этим пришлось немало повозиться, поскольку с самого начала было попросту трудно разобраться, что такое ценности и почему именно они определяют стратегические цели, про которые мы помним, что они существуют для того, чтобы указывать путь, а не для того, чтобы быть реализованными. Ценность самодостаточности изначально задавала ключевой элемент стратегии: **постоянное самосовершенствование общественной организации в интересах развития**. Отдельного обсуждения потребовал сам термин «развитие», поскольку оппортунистическая фракция бизнесменов (по недосмотру их в одной команде оказалось аж пятеро), которые быстренько забыли про свой статус игрока, начали гнуть линию относительно того, что развитие это прежде всего «рост экономических показателей, рабочих мест, налогов и доходов населения». Пришлось прерывать игру и тратить время на разъяснение того, что упомянутые параметры — это не собственно развитие, а его СЛЕДСТВИЯ. Иными словами, все это нужно не в виде «конкретного результата», а в виде ДИНАМИЧНОГО ПРОЦЕССА. **Под развитием мы понимаем динамику социальной системы, когда в каждую единицу времени у нее появляются новые возможности к самосовершенствованию**. И не только в экономической сфере.

Основным стратегическим преимуществом нашего проекта мы решили сделать УНИКАЛЬНОСТЬ БРЕНДА. Довольно долго и сумбурно разбираясь, как увязано конкретное и абстрактное, игроки пришли к выводу, что **уникальное — это и есть воистину глобальное**, поскольку уникальное неповторимо, и уже в силу этого не имеет конкуренции. **Каким образом капитализировать ресурс собственной уникальности** — именно так была поставлена задача на проработку оперативного пространства проекта. Доклады превзошли все ожидания.

Группа, которой командовала одиннадцатиклассница местной школы, нашла замечательный способ формализации этой самой уникальности. Они предложили на школьном дворе поставить памятный знак с указанием географических координат поселения и его высоты над уровнем моря. Очевидно, сказали они, будет разумно перечислить те населенные пункты, которые лежат на одном с нами меридиане и на одной с нами параллели — мы уже нашли: на нашей широте лежат английский Плимут, польский Краков, чешская Прага, российский Благовещенск и канадский Ванкувер, который столица штата Манитоба... А на нашем меридиане на севере Архангельск, а на юге Пицунда, а самый близкий город — Мичуринск. Кстати, в 1977 году ледокол «Арктика» подошел к Северному полюсу именно по сороковому меридиану... ИНФОРМАЦИЮ об этом мы можем внести во все справочники про наше поселение. И будем искать возможность связаться с общественными структурами этих городов по «вертикали» и «горизонтали» — нам понадобятся эксперты в этом пространстве.

Группа, которой руководил специалист Пенсионного фонда, поставила перед собой задачу найти как можно больше земляков и выходцев из Поселения. Для этого они пришли к выводу о необходимости проведения специфической ДИНАСТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ поселения. Есть фамилии, которые живут в нашем поселке больше двух веков. Нужно изобразить их родовые древа и внести их в Династическую книгу поселения. Представителям родов, которые живут здесь больше двухсот лет, предоставляется право на своем собрании выдвинуть представителей в качестве наблюдателей в представительный орган местной муниципальной власти — своего рода Совет Старейшин поселка. Но в Династическую книгу могут быть внесены и другие семьи — с условием, что они исследовали свою родословную хотя бы на пять поколений назад. Внесение в Династическую книгу — почетный акт поселения, осуществляется один раз в год. Родам, внесенным в книгу, выдается специальный Династический диплом, который отображает заслуги рода перед поселком и страной. Копии Династического диплома рассылаются и тем, кто не живет в Поселении — пусть помнят о своих корнях... Кстати, если в нашем Поселении у кого-то родился наследник — он имеет право обращаться к Совету Старейшин с тем, чтобы его внесли в книгу как РОДОНАЧАЛЬНИКА династии... По здравом размышлении пришли к выводу, что такого рода «привязка к малой родине» дает массу возможностей, начиная с использования потенциала земляков по всему миру и заканчивая новым ритуалом, который наверняка приживется, причем не только в Поселении. О! То есть мы сможем этому учить?! Это уже капитализация... Короче, мы рисуем эскиз Диплома и просим

нам помочь в организации работы с музеями, архивами и библиотеками... Есть такие эксперты?

Третья группа, которой командовал фермер-кроликовод, в своем докладе поставила вопросов гораздо больше, чем дала ответов. Они пошли по пути поиска исторического примера локального развития применительно к реальному Поселению. Советский период у них вызывал мало интереса: его не восстановить. Но дореволюционный период внезапно оказался весьма интересным. Оказалось, что местное Земство меньше чем за тридцать лет привело Поселение к богатству и процветанию, решило вопрос безграмотности, преодолело эпидемии и даже создало библиотеку, книги из которой хранятся на полках по сей день. КАК ИМЕННО ОНИ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАЛИ с административной властью? Что у них получилось, что — нет, и почему? Чего им не дали сделать — и почему? Как их опыт может быть применен сегодня — с поправкой на интернет и технический прогресс? Дальше. Местные крестьяне меньше чем за десять лет, начиная с 1895 и до русско-японской войны, увеличили налоговые платежи на 40%! За это же время почти треть крестьянского населения продали свою землю и уехали — одни в Сибирь по стольпинской программе, другие в Донбасс на шахты. Как же так могло получиться — людей меньше, а платят больше?! И еще: мы тут разобрались с крестьянской кооперацией — наши славные колхозы по сравнению с ними скромно курят в сторонке! Прирост производства только продуктов животноводства — почти вдвое за десять лет. Вокруг нашего Поселения в радиусе сорока километров было больше десятка маслобоек, и вся продукция продавалась! Нашу смородину, оказывается, возили к столу трех русских императоров, начиная с Николая Первого, откуда не научились выращивать такую же в Гатчине... У нас было четырнадцать купцов второй гильдии — это значит с капиталом больше двух тысяч! Наши вышивки участвовали в двух лондонских выставках! Это ж сколько мы можем себе в копилку положить?! ГДЕ найти принципы кооперации — потому как ежели мы и дальше будем на собственном рынке друг с другом собачиться и цену сбрасывать, чтоб продать больше соседа — как говорится в старинном романсе: приснилась мне печаль моя — сегодня ты, а завтра я... Экспертов есть о чем спросить!

Четвертая группа, которой командовал местный казачий атаман, выслушала три предыдущих и заявила: мы готовы оказать всем ту самую неоценимую помощь, без которой ни ваши намерения, ни ваши ожидания не осуществляются. Господа, мы в двадцать первом веке живем! В ем существует только то, что есть в Сети. Поэтому создание портала, на котором мы сможем выложить нашу брендовую уникальность, ве-

сти поиск земляков, связываться «по горизонтали и вертикали», размещать туристические маршруты и инвестиционные предложения. Да, мы знаем, что такой портал уже есть у администрации! Только он обновляется автоматически раз в неделю — а наш будет трижды за сутки. И подписчики у него будут по всему свету. Мы нашли более десятка грантовых ресурсов, на которые можем рассчитывать в плане технической поддержки и финансирования. Нам нужно написать грантовую заявку и собрать письма поддержки — причем быстро, поскольку окно возможностей не навеки ... Да, нам понадобится постоянное экспертное сопровождение, причем на трех языках, включая иврит: наших земляков в Израиле человек сорок, не меньше...

Итоговый текст был собран Генштабом и после короткого перерыва вывешен на стене. Командир игры подвел итоги, дал игре успех и поблагодарил участников. Затем подошел к листу с докладом и подписал его своей фамилией. Через минуту к нему подошла девушка-одиннадцатиклассница, фломастер ей протянул фермер-кроликовод. Короткое время спустя к листу пришлось подкалывать два формата А3 — подписи не умещались... В это время в коридоре два предпринимателя, занимавшиеся строительным бизнесом, обсуждали с первой командой, сколько нужно цемента и кирпича для «координатной звезды» в школьном дворе. А лист с подписями депутаты повесили в своем помещении, потому как там наказания депутатам были самые что ни на есть животрепещущие...

Мы вполне допускаем, что некоторые читатели воспримут эту фантазию со скепсисом — мало ли чего напридумают... Однако все, что здесь написано — не выдумка. Более ста игровых сессий, без малого семьдесят разработанных проектов дают нам право утверждать, что все нами изложенное — реально возможно и вполне осуществимо. Мы это делали — и у нас получалось. Дело за малым. За НАШИМ с ВАМИ СОЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЕРСТВОМ. У которого бесспорное и лучшее будущее... Решайтесь! Все в наших руках!

Вопросы для самоконтроля

1. Соотнесите с вашим поселением проблематику депопуляции, территориальной поляризации и миграции. Какая из проблематик является, по вашему мнению, ведущей, а какие — сопутствующей? Считаете ли вы эти проблемы непреодолимыми?
2. В предложенных системно-социальных проектах (ССП) определите составляющие вертикальной и горизонтальной системы разделения труда.

- Производство сувениров семейным бизнесом
- Оснащение речного пляжа
- Проведение экскурсии школьников на выезде.
- Написание пьесы
- Выпуск ежедневной газеты
- Строительство жилища
- Лечение больного

3. Предложите свое видение устоявшихся стереотипов в предложенных социальных системах:

- Студенческое общежитие
- Военская часть
- Театральная труппа
- Бригада животноводов
- Футбольный фан-клуб
- Группа детского сада
- Клуб любителей верховой езды

Постарайтесь описать «типичного представителя» каждой из групп: какие качества такого персонажа могут помочь в общении с ним, а какие- помешать?

1. Опишите присущие вам черты, привычки, манеры поведения, которые могут вас характеризовать как проактивную или реактивную личность. Могут ли эти качества проявиться одновременно, или какие-то из них подчинены другим?
2. В чем именно состояла ошибка израильской разведки накануне Войны Судного дня? Была ли это правильная или же неправильная ошибка?
3. Попытайтесь сформулировать «правила игры» для переговоров с потенциальными социальными партнерами. Что будет лежать в основе этой информационной системы? Какова единица кодирования? Что внесено в список «табу»?
4. Опишите 2-3 ситуации, в которых вы выступали с позиции «сам себе командир». Это позиция вынужденная или осознанно принятая? Каков опыт подобного действия.

Словарь-тезаурус

- 1. Функциональная задача** — организационно-деятельностный формат, задающий возможность осуществления управленческой функции с наибольшими эффективностью, продуктивностью и рентабельностью. Например, создание и удержание лидерства, организация распорядительства и подчиненности, удержание позиции управленца и т.п.
- 2. Провокатив** — информационный продукт, предназначенный для мотивации осмысленного содействия или противодействия определенной управленческой деятельности
- 3. Управленческое решение** — информационный продукт, обосновывающий (исходя из чего и во имя чего), обуславливающий (с чего начать и чем руководствоваться) и олицетворяющий (я управляю, я подчиняюсь, я оцениваю) последующее управленческое действие
- 4. Информация** — система осмысленных данных, полагаемых в основу принятия управленческого решения.
- 5. Достоверная информация** — система данных, которую данный субъект управления в данный момент в данной управленческой позиции принимает истинной
- 6. Недостоверная (сомнительная) информация** — система данных, которую данный субъект управления в данный момент в данной управленческой позиции не принимает истинной; как правило, именно такой статус имеет первичная информация, поступающая к субъекту управления непосредственно или опосредовано. Именно такая информация является главным объектом исследования и анализа.
- 7. Ложная информация (дезинформация)** — провокатив, сознательно предназначенный для искажения истины в точке принятия управленческого решения.
- 8. Цель управления** — идеальное состояние управляемой системы, к которому она устремлена, но которого она никогда не достигнет
- 9. Безопасность** — состояние надежной защищенности управляемой системы от внутренних и внешних угроз.
- 10. Личность** — субъект деятельности, творчества и познания.
- 11. Проект** — универсальный самостоятельный в интеллектуальном и социокультурном отношении тип творчества, создающий системы деятельности с заданными функциональными, технико-экономическими экологическими и потребительскими качествами
- 12. Системно-социальный проект** — форма организации целесообразной деятельности в интересах развития личности, социума и общественного сознания в равной динамике перемен.

13. **Субъектность** — личностная позиция, определяющая отношение индивида к жизни как следствие им же принимаемых усилий, направленных на осознанную практику.
14. **Ресурс** — параметр, определяющий потенциальную возможность осмысленной деятельности.
15. **Резерв** — параметр, определяющий готовность осмысленного действия в определенном временном пространстве («окно возможностей»).
16. **Управленческий потенциал** — способность системы удерживать все уровни управления в пространстве собственного функционирования.
17. **Приоритет** — формат проектного пространства, способный подчинить себе другие проекты в качестве собственных компонентов.
18. **Развитие** — динамика социальной системы, при которой в каждую заданную единицу времени у нее появляются новые возможности к совершенствованию.
19. **Стратегия** — системное понятие, характеризующее позицию субъекта стратегии, масштабом управления и организацией оперативного пространства. С точки зрения позиции субъекта стратегия есть стойкое намерение в удержании лидирующих позиций в пространстве рынка, в общественном сознании, в глобальных процессах. С точки зрения управления стратегия есть управление за пределами осязаемого ресурса. Иными словами, стратегия нужна там и тогда, где и когда отсутствует необходимый ресурс для разрешения проблемной ситуации, при этом нематериальный ресурс имеет приоритетное преимущество: образ будущего всегда важнее, чем точный подсчет необходимого для его достижения материального ресурса (денег, специалистов, расходных материалов), поскольку такого рода подсчеты по определению не могут ни абсолютно точными, ни абсолютно окончательными. С точки зрения организации оперативного пространства стратегия есть параметры удержания управляемой системы в пределах достаточной безопасности.
20. **Параметры, критерии, индикаторы** — основные единицы измерения управленческой действенности. Применимы как по отношению к стратегии, так и к другим управленческим типологиям: оперативному управлению, менеджменту, ситуативному (кризисному) управлению и т.д. Параметры — количественные или знаковые (плюс-минус) показатели, характеризующие изначальное состояние управляемой системы. Частными случаями параметров являются критерии и индикаторы. Критерии — параметр, которым измеряется динамика управления той или иной системой: прирост экспансии за определенное время, увеличение капитала, усиле-

ние политического влияния и тому подобное. Индикатор — параметр, которым характеризуется коренное качественное изменение управляемой системы: новый бренд, изменившиеся ожидания персонала, новые типологии рыночного партнерства и т.д. Параметры всех типологий не являются раз и навсегда заданными величинами: эксперты по вопросам управления постоянно разрабатывают новые параметры всех типологий.

- 21. Элита** — часть корпоративного социума, осознанно и добровольно принявшая на себя ответственность за стратегическое развитие корпорации (или социума) и способная действовать в своих интересах длительное время. Формально элита — это группа людей, способная осуществлять властное воздействие на корпорацию. Элиту НЕ СЛЕДУЕТ ПУТАТЬ с владельцами бизнеса, топ-менеджерами, политиками и т.п. Они могут стать элитой, если примут элитарную позицию, но по статусу элитой являться не могут. Основной параметр элиты — ее стратегические намерения, выходящие за пространство непосредственно бизнеса. Элиты не мыслят товарами и услугами — элиты мыслят ценностями, территориями и социумом. Сверхзадача элиты — создать возможность собственного воспроизводства.
- 22. ТПСР (точка принятия стратегического решения)** — позиция в проблемном пространстве, характеризуемая местом и временем, и предполагающая неизбежную необходимость принятия решения о привлечении внешнего ресурса для преодоления проблемного кризиса.
- 23. Принцип сетевой структуры** — качественная характеристика объекта управления, обуславливающая возможность применения значительной части всего ресурса системы (сети) в одной ее точке (точке стратегического прорыва). По аналогии с военным делом — возможность стремительного маневра силами и средствами на направлении главного удара для последующего выхода на оперативный простор.

Рекомендованная литература

Уважаемые читатели!

Мы отнюдь не претендуем на то, чтобы в своей книге отобразить всю полноту темы о социальном партнерстве. Однако формат нашей книги — напомним, что это САМОУЧИТЕЛЬ — неизменно предполагает потребность в дополнительных источниках информации. Предлагаемый список для удобства пользования структурирован по тематикам и снабжен специальными пометками: ОР — очень рекомендуем, АИР — авторы используют в работе, КТ — классика темы. Список заканчивается многоточием, а чистый лист в конце — для внесения в список тех источников, которые вы сочтете полезными. Самоучитель ценен тогда, когда его дописывают, подклеивают и перечитывают...

Раздел 1. Самопознание, персональное стратегирование, аутотренинг и самообучение

1. М. Лабковский. Хочу и буду! Принять себя, полюбить жизнь и стать счастливым
2. Э. Лис. Психология энергичных людей. (ОР)
3. А.Козлова. Ваш персональный коучинг успеха. Руководство к действию
4. А. Морозов. 60 маленьких шагов к улучшению жизни за 100 дней.
5. Д. Мерфи. Как стать уверенным и поднять самооценку.
6. Ф. Джино. Отвлекающие факторы, или почему наши планы идут под откос. (КТ)
7. О. Андреев. Техника развития памяти. Самоучитель
8. Д. Гоулман. Фокус. О внимании, рассеянности и жизненном успехе. (ОР)
9. С. Ключников. Мастер жизни. Психологическая защита в социуме.
10. А. Моисеев. Мастер жизни. Психологическая защита в социуме.
11. Т. Бьюзен. 10 способов стать убедительным (КТ)
12. Р. Бубнов. Полный перезапуск себя за 177 дней
13. Л. Парфентьева. 100 способов изменить жизнь. Части первая и вторая
14. Д. Свитцер, Д. Кэнфилд. 50 правил успеха, чтобы достичь желаемого в бизнесе и личной жизни
15. В. Шейнов. Где найти недостающее время и нестандартные решения. Все успеть и преуспеть.
16. Д. Альтштуллер, К. Альтштуллер. Учитесь говорить «нет». (ОР)
17. В. Климчук. Тренинг внутренней мотивации (ОР)

18. Б.Дойч, А. Лу. Найти себя. Как выйти за рамки стереотипов и обрести свой путь
19. Д. Довис. Вижу цель! Как понять, что хочу.
20. Р. Масленников, Ф. Литвиненко. Вся правда о личной силе. Как стать хозяином жизни.
21. Л. Келом. Я — меняющий реальности (АИР)
22. Г.Хэвинсон. Меня никто не понимает. Почему люди не воспринимают нас так, как нам хочется, и что с этим делать
23. Е.Завьялова, С. Посохова Психология предпринимательства (ОР,КТ)
24. К. Бабицкий. Как побеждать. Классификатор стратегии и тактики
25. В. Шейнов Путь победителя. От неуверенности к успеху.
26. М. Доббе. Как научиться жить на полную мощность
27. П. Сухова. Твой выбор в большой игре; первый шаг
28. А Новак. Книги, которых нет — выпуски с первого по третий и далее (АИР, КТ)
29. Р. Янг. Сила личности. Как влиять на людей и события.
30. Д.Гривз, Т. Брэдбери. Эмоциональный интеллект
31. С. Гладышев. Как выжить в толпе и остаться самим собой
32. Е. Михайлова. Обучение самопрезентации
33. М. Бэкингэм. Заставьте свои сильные стороны работать. 6 этапов на пути к выдающимся результатам.
34. И. Бонивелл. Ключи к благополучию. Что может позитивная психология.
35. С. Лютик. Шерлок. Твой мозг может все!
36. Д. Морган. Решение проблем по методу спецслужб. 14 мощных инструментов (АИР)
37. Ю. Щербатых. Психология успеха. Популярная энциклопедия.
38. А. Рей. Предназначение. Найти дело жизни и реализовать свои мечты.
39. Р. Брэнсон. К черту все! Берись и делай! (ОР)
40. Р. Стернберг. Тактический интеллект
41. Китами Масао. Самурай без меча
42. Д. Кэмерон. Лучшее время начать. Мечтать, творить и реализовывать себя в зрелом возрасте
43. Р. Кожин. 21 проверенный способ повышения личной эффективности и продуктивности
44. Д. Вальдшмидт. Будь лучшей версией себя. Как обычные люди становятся выдающимися
45. М. Д. Райн. Меняем привычки. 81 способ перестать действовать на автомате и достичь своих целей
46. С.Мак — Клетчи. От срочного к важному; система для тех, кто устал бежать на месте (ОР)

47. Б. Трейси, К. Стайн. Поцелуй лягушки. Научись превращать проблемы в возможности (КТ, АИР)
48. Т. Бьюзен. Суперинтеллект. 10 способов открыть свою врожденную гениальность
49. Т. Крисцион, Н.Шлемп-Улкер. Визуализация идей: набросок, эскиз, раскадровка
50. П. Сухов, М. Сухова, И. Сологуб. Учимся учиться
51. А. Трушкевич. Организация выше таланта или как лучше учиться и работать
52. Э. Де Боно. Управление мышлением
53. Д. Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует
54. Б. Трейси. Нет оправданий! Сила самодисциплины. 21 путь к стабильному успеху и счастью
55. Ф. Мак-Гро. Селф-коучинг. Как строить жизнь по собственному сценарию (ОР)
56. А.Новак. Открытая книга. Измени мир, начиная с себя
57. П. Слоун. Д. Мак-Хэйл. Занимательные задачи на нестандартное мышление (ОР)
58. Л. Кэмерон — Бондлер, Д. Гордон, М. Лебо. Ноу-хау. Руководство для самосовершенствования во имя лучшего будущего
59. М. Эймор, А. Пелью. Идея в тебе. Как ее найти, ухватить и изменить свою жизнь
60. Н. Самсонов. Проект под названием «моя жизнь». Секреты реализации жизненных целей
61. Р. Нисбетт. Мозгоускоритель. Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук. (ОР, КТ)
62. Л. Купер. Самоучитель для гения. Как открыть свои сильные стороны.
63. Э. Де Боно. Шесть фигур мышления (КТ)
64. Э. Де Боно. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач
65. М. Гольдсмит. Прыгни выше головы. 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха
66. Р. Грин. 33 стратегии войны. Кнут и пряник (АИР)
67. М. Базерман. Искусство замечать. Секреты наблюдательности истинных лидеров. (АИР)
68. М.Кирнэн. Обновляйся или умри (АИР)

Креатив, интеллект, аналитика

69. М.О. Люпен. Криминальные задачи Арсена Люпена (АИР)
70. М. Савченко (автор- составитель). Шерлок. Тренируем супер-память

71. М. Конникова. Выдающийся ум. Мыслить как Шерлок Холмс (АИР)
72. Ю. Курносов. Азбука аналитики (АИР)
73. Ю.Курносов, П. Конотопов Аналитик (ОР, КТ)
74. Ю.Курносов. Аналитика как интеллектуальное оружие (АИР, КТ)
75. Ю.Курносов Философия аналитики (АИР, КТ)
76. С. Коттрел. Искусство мыслить и успех в учебе, карьере, жизни
77. С. Кашкаров. Как преодолеть творческий кризис
78. С. Браун. Дудлинг для творческих людей. Научитесь думать иначе
79. С. Лем. Super-креатив (ОР)
80. Ч.Хиз, Д.Хиз. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете
81. С.Клейнберг. Почему? Руководство по поиску и принятия решений
82. С.Годин. Все мы оригиналы. Пипл больше не хаваает! (АИР)
83. Э. Гольдратт. Выбор. Правила Гольдратта
84. Э. Де Боно. Нестандартное мышление. Самоучитель. (КТ, ОР)
85. С. Мумон. Кофеин для творческого мышления. 250 упражнений, чтобы разбудить ваш мозг
86. Г. Тодд. Креативь! Поставь идеи на поток.
87. С.Д. Союза, Д. Реннер Не в знании сила. Как сомнения помогают нам развиваться
88. Д. О'Коннор, И.Мак-Дермот. Искусство системного мышления (АИР, КТ, ОР)
89. В.Арцюковский, Д. Буркович. Науку спасут дилетанты (АИР)
90. Д. Келли, Т.Келли. Креативная уверенность. Как высвободить и реализовать свои творческие силы
91. М. Гладуэлл. Давид и Голиаф: как аутсайдеры побеждают фаворитов. (КТ)
92. К. Шмелев. Интеллект. Инструкция по применению
93. Э. Де Боно. Параллельное мышление
94. Б. Лемберг. Креативное решение
95. М. Микалко. Взлом креатива. Как увидеть то, чего не видят другие
96. Б.Бойн. Творчеству можно научить! Книга действия и бытия
97. Л. Де Брабандер, А. Ини. Думай в других форматах
98. А. Берсел. Жизнь как конструктор. Выдели главное, убери лишнее и создай жизнь
99. Д. Тротт. Один плюс один — равно три. Мастер-класс по креативному мышлению (ОР)
100. С. Ключников. Расколдованный круг. Девять законов управления реальностью
101. К.Шереметьев. Феноменальный интеллект

102. Р. Стернберг. Отточь свой интеллект
103. Э. Де Боно. Генератор креативных идей. 62 софта для мозга.(КТ)
104. Д. Чернов. Коробка креативности
105. Д. Голденберг, Д. Бойд. Творчество в рамках (КТ)
106. Е. Вагнер. Креативный компьютер. Методы генерации идей с использованием компьютера и интернета
107. Р. Акофф. Искусство решения проблем (ОР, КТ)
108. Ф. Йоханссон. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур (АИР, КТ, ОР)
109. Д. Надлер, Ш.Хибино. Мышление прорыва
110. Л. Купер Креатив на 100%. Как развивать творческое мышление
111. Д. М. Стайн. Язык интеллекта. Повышение эффективности интеллекта с 10% до 90% за 21 день
112. К. Санстейн. Иллюзия выбора. Кто принимает решения за нас и почему это всегда плохо. (ОР)
113. Г. Альтштуллер. Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. (КТ)
114. П. Горев. В. Утремов. Практическое руководство по развитию креативного мышления. Методы и приемы ТРИЗ
115. Р. Грин. Мастер игры (АИР, КТ, ОР !)
116. Д. Лерер. Вообрази! Как работает креативность
117. М. Кетро. Как правильно ошибаться (ОР)
118. Э. Харшман. Развитие нестандартного мышления
119. Г.П. Щедровицкий. Процессы и структуры в мышлении.(КТ)
120. Г.П. Щедровицкий. Оргуправленческое мышление. (КТ)
121. Г.П.Щедровицкий. Познающее мышление и социальное действие. (КТ)
122. О.И.Генисаретский. Философия проектности (КТ)
123. П.Г.Щедровицкий. Томские лекции об управлении (АИР, ОР)
124. Г.П.Щедровицкий. Избранные труды, часть третья: наука, инженерия, проектирование. (КТ)

История и теория управления, стратегирование и образ будущего

125. В. Соломонов. Как научиться управлять людьми или Если хочешь быть лидером
126. М.Прядкин. О кооперативном движении (АИР)
127. К.Хоган. Психология влияния: техники манипуляции в обществе и личном общении (ОР)
128. Д. Шуровский. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее чем поодиночке и как коллективный разум формирует бизнес и экономику

129. Л. Регуш. Психология прогнозирования: успехи в познании будущего
130. А. Донцов. Проблемы групповой сплоченности (АИР)
131. Коллектив авторов Института Арбингера. Открытое мышление (ОР)
132. М. Иванов, Д. Шустерман. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса (ОР)
133. И. Бочарников, В. Бочарников, С. Свешников. Основы системного анализа и управление организациями. Теория и практика (АИР)
134. И. Карнаух, В. Танаев. Практическая психология управления
135. В.Шейнов. Искусство управлять людьми
136. Н. Макиавелли. Государь. (АИР)
137. Э.Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп (КТ)
138. Ч. Даххиг. Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше (АИР, КТ, ОР)
139. В. Штернберг. Формирование будущих событий. Практическое пособие по формированию неизвестности
140. А. Воеводин. Стратегемы. Стратегии войны, бизнеса, манипуляции и обмана. (ОР)
141. М. Киселев. Управляй будущим. Как принимать решения в условиях неопределенности
142. М. Крogerус. Книга перемен
143. Т.Бэкон. Элементы власти. Уроки лидерства и влияния
144. Д. Льюис. Управление командой. Как заставить других делать то, что вам нужно
145. К. Фогель. Создание команды. Психологические игры и упражнения. (ОР)
146. Я. Норбеков. Философия антикризисного решения, или Дао кризиса
147. Р. Бэррон Н. Керр, Н.Миллер. Социальная психология группы
148. Г.Маунт. Трассировка будущего. Секреты технологии внедрения желаемых сценариев событий. (АИР)
149. Ю.Ирхин. Психология успеха: как влиять на людей и управлять собой
150. Н.Рубинштейн. Сценарий твоей жизни, или как хочешь, так и будет
151. В. Гилберт. Моделирование будущего
152. К. Фоппель. Сплоченность и толерантность в группе. Технология игры и управления
153. С.Пушкарев. Самоуправление и свобода в России (ОР)
154. Г.Кэмерон. Уходим в отрыв
155. Р. Мэтьюз, А.Агеев, З. Большаков. Новая матрица или Логика стратегического превосходства. (АИР)

156. Р. Шайхутдинов. Охота на власть
157. А.Пыжиков. Питер–Москва. Схватка за Россию (ОР)
158. Ю.С.Пивоваров. Русское настоящее и советское прошлое. (ОР)
159. Я.Коцонис. Как крестьян делали отсталыми. (АИР)
160. Р. Пайпс. Россия при старом режиме
161. Л.фон Мизес. Бюрократия. (КТ,АИР)
162. М.Восленский Номенклатура. (КТ)
163. И. Адизес. Идеальный руководитель и почему его никогда не будет. (КТ)
164. Т.Нефедова, Д. Пэллот. Неизвестное сельское хозяйство, или зачем человеку корова
165. В.Глазычев Урбанистика (первая, вторая, третья часть)
166. В.Глазычев Глубинная Россия
167. Н.М.Ядринцев Сибирь как колония.(ОР)
168. А.Прохоров. Русская модель управления (КТ, АИР, ОР)
169. В.А.Мау. Реформы и догмы
170. Ли Куан Ю. На пути из третьего мира в первый
171. П.П.Мигулин. Экономический рост Российского государства
172. Р. Грин. ЗЗ стратегии войны. Кнут и пряник (ОР)
173. Б.Миронов. Российская империя : от традиции к модерну. (ОР)
174. М. Меерович. Кладбище соцгородов
175. Б. Лиддел-Гардт. Стратегия непрямого действия

Коммуникация, игропрактика

176. Г.П.Щедровицкий. Организационно-деятельностная играт (КТ)
177. Й.Хойзинга. Хомо луденс, или Человек играющий. (КТ)
178. Э.Берн. Игры в которые играют люди /Люди, которые играют в игры. (КТ)
179. Д. Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей
180. С.Шаронова. Социальные технологии. Деловые игры. Учебное пособие
181. Л.Бут Д. Медоуз. Сборник игр для системного мышления. (ОР)
182. Б. Мак-Гоуэн, А Боумен. Идеальный слог. Что и как говорить, чтобы тебя слушали
183. П. Л. Сопер. Основы искусства речи
184. П.Кинг. Стратегии и тактики общения: остроумие, подшучивание, обаятельность
185. П.Кинг. Стратегии общения. Книги первая и вторая. (ОР)
186. Ю. Щербинина. Речевая защита. Умение управлять агрессией
187. П.Томсон Самоучитель общения

188. П.Мак-Ги. Мастерство общения. Как найти общий язык с кем угодно
189. Р. Полито. Как говорить правильно и без стеснения
190. Б. Трейси. Убеждение. Уверенное выступление в любой ситуации
191. В. Панкратов. Уловки в спорах и их нейтрализация
192. В.Макаров Г.Макарова. Игры в которые играют в России (АИР)
193. К.Хелдер. Искусство влиять и побеждать: 10 универсальных техник убеждения, которые помогут вам в бизнесе и не только
194. Д. Грей, С. Браун. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес
195. Д. Желязны. Бизнес-презентация
196. Д.Желязны. Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям
197. К.Фопель. Эффективный Workshop. Динамическое обучение
198. Т. Базаров. Управление персоналом. Практикум
199. С. Гиппиус. Тренинг развития креативности. Гимнастика чувств
200. А.Морозова. Техникум речи
201. К.Бакланов, Р.Масленников. Краткий курс укрощения банкиров, бюрократов и коллекторов
202. Л. Лефевр. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова
203. С. Кузин. На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы
204. С. Дерябо, В. Ясвин. Гроссмейстер общения. Иллюстрированный самоучитель психологического мастерства
205. М. Роудз. Как разговаривать с кем угодно
206. Д. Карнеги. 150 упражнений, которые сделают вас мастером общения
207. А.Моисеев, Ж. Завьялова. Работа с возражениями и сопротивлениями
208. А.Зюзинов. Жизнь — игра. Правила победителей
209. М. Смикиклас. Иконография
210. П. Кинг. Стратегия и тактика общения. Как произвести впечатление, завести друзей и защититься от вербальной агрессии
211. С.Миллер. Психология игры
212. Р. Шпенглер. Убеждай и побеждай. Приемы успешного общения
213. И. Зорин. Игры, в которые играют... Мастерство манипуляции

Рекомендуемые художественные и документальные фильмы и сериалы

1. Человек на своем месте. СССР, Мосфильм, 1972 г
2. Полевая гвардия Мозжухина СССР. Мосфильм 1985 г
3. Собственное мнение. СССР Мосфильм 1977
4. Обратная связь. СССР Ленфильм 1977
5. Надежда и опора. СССР Мосфильм 1982
6. Искатели. СССР Ленфильм 1956
7. Иду на грозу. СССР. Ленфильм 1965
8. Открытая книга СССР. Ленфильм 1977
9. Начальник Чукотки. СССР Ленфильм 1966
10. Педагогическая поэма. СССР Киевская киностудия. 1955.
11. Визит к минотавру. СССР. Киностудия им. Горького. 1987
12. Лекарство против страха СССР Киностудия им. Горького 1989
13. Укрощение огня. СССР. Мосфильм. 1972
14. Щедровицкий. В поисках элиты. РФ. 2004. (!)
15. Так начиналась Америка. Документальный сериал. 2005
16. Российская империя. Сериал НТВ 2000-2003
17. Генрих VIII Документальный фильм ВВС
18. Капитализм с человеческим лицом. Франклин Рузвельт. США 2001
19. Коммунизм История иллюзии ФРГ 2005
20. Великое княжество Литовское: другая Русь . РФ. 2004
21. Человек, который изменил все (Moneyball) США 2011
22. Плутводство (Wag the dog) США 1977
23. Легенда о пианисте. (La leggenda del pianista sull'oceano) Италия 1998
24. Дьявол носит Прада. (The Devil Wears Prada) США — Италия 2006
25. Уолл-Стрит (Wall-Street). США 1997
26. Замерзшая из Майами США 2008
27. Кадры. (The Internship) США 2013
28. Король говорит. (The King's Speech). Великобритания 2010
29. Олигарх. РФ. 2002
30. Стажер (Intern) США 2015
31. Тинэйджер на миллиард (Top Secret: Wainroon pun lan)
32. Стив Джобс: хиппи на миллиард. США 2011
33. Билл Гейтс: как чудака изменил мир. США 2016
34. Форд. Человек и машина. США 1987
35. Поменяться местами (Trading places) США 1983

36. Чужие деньги (Other Peoples Money) США 1991
37. Социальная сеть (Net) США 2010
38. Игра (The Game) США 1997
39. Коко до Шанель (Coco avant Chaneel) Франция 2009
40. Чаплин (Chaplin) США 1992
41. Игры разума (A Beautiful Mind) США 2002
42. Авиатор (The Aviator) США 2005
43. Пираты Силиконовой долины (Pirates of Silicon Valley) США 1999