



**КУКУШКИН  
МАРК ЕВГЕНЬЕВИЧ**

корпоративный антрополог, вице-президент Академии социальных технологий, основатель компании «Тренинг-Бутик», акционер компаний Best T&D Group и Assessment Systems Russia, автор проектов ПиР Практики развития и ОТУМКа (Открытый тренерский университет)

## ДЛИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ КАК ПОЛЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ<sup>1</sup>

Маркер сегодняшнего дня — сокращение горизонта планирования, все более краткосрочные сценарии и все более частая сверка стратегических ориентиров. Особенно это заметно в практике современного российского бизнеса: даже долгосрочные прогнозы подвержены регулярному пересмотру (корректировке). Это свидетельствует о росте общей неуверенности, базового чувства тревоги относительно будущего как у населения, так и у игроков большинства рынков. В связи с пандемией заметно сократился горизонт планирования, и сейчас, после полутора лет «жизни в бункере», в обществе буквально физически ощущается желание раздвинуть горизонты возможного.

### Социальная атомизация и «серебряные» горизонты

Сокращение горизонтов планирования в российской культуре усиливается динамикой коммуникативной валентности на протяжении человеческой жизни. С приближением человека ко второй половине жизни круг взаимодействия, контактов часто драматически сужается — до близких, родных, знакомых. В свою очередь это сказывается на продолжительности жизни. Ключевым фактором в продолжительности жизни оказывается не питание и не ЗОЖ, а значимое, поддерживающее человека социальное окружение (в частности, это описано в публикациях Д. Шаменкова, «Открытый диалог»). Исследования долгожителей убедительно показывают, что ключевой фактор продолжительности жизни — наличие социально значимого окружения. Когда есть для кого жить, те, с кем находишься

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала Наталья Седова, текст готовили Вера Пешкова и Наталья Седова.

в долгосрочном дружеском контакте. Даже если это только общины долгожителей, а не прямые родственники, дети, внуки.

Утрата внутренних драйверов значимого окружения и смыслов, связанных с дальнейшей жизнью, ведет к сокращению долгосрочной ориентации. Даже терминологически «возраст дожития» сужает горизонт жизни, как будто за рамками рабочего возраста исчезает всякая иная перспектива. В нашем общественном сознании жизненная перспектива часто завершается наступлением пенсионного возраста. Это наследие советского времени: человек сделал свое дело, сделал карьеру, внуков вырастил, все — можно на покой. В нашем социокультурном коде очень слабо представлен «серебряный возраст» как возраст другой социальной программы, передачи мудрости другим поколениям (это, в частности, убедительно показали в совместных работах П. Лукша и А. Прохоров). Ситуация, возможно, улучшается с появлением муниципальных программ для активных людей зрелого возраста, «серебряных» университетов, «серебряных» волонтеров и пр. Но пока это очень маленький ручеек в море размытости представлений о том, «куда жить» человеку 60+.

Не раз наблюдал, как жители дальневосточных и сибирских регионов мечтают о переезде, например, в Краснодарский край, выстраивают стратегию, связанную с покупкой недвижимости. Но после переезда жизнь заканчивается в считанные годы, иногда месяцы. И не климат или другое давление тому виной, самое ключевое — отсутствие сценария. Куда и как жить (в том числе в «серебряном возрасте») — важнейший вопрос современности. Социальная атомизация приводит к сокращению горизонтов жизни.

### **Жизнь как совокупность экспериментов**

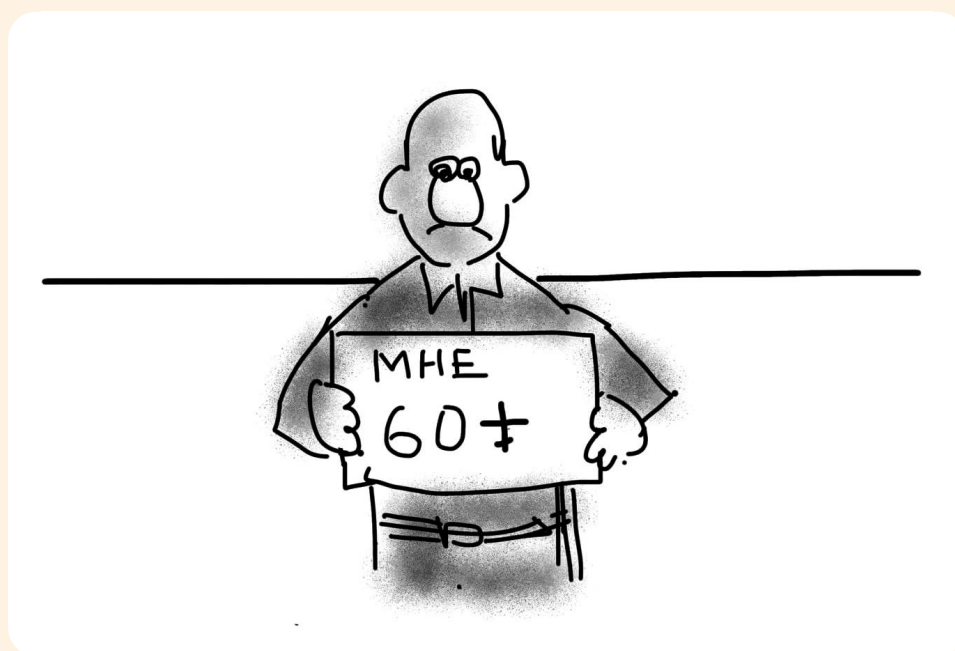
Поле деятельности автора — сопровождение развития бизнес-организаций: от малых до крупных, как частных, так и с государственным участием. В ходе реализации бизнес-задач, используя подход и инструментарий корпоративной антропологии, мы наблюдаем и исследуем отношения российского бизнеса с временными горизонтами.

Доминанта последних лет в бизнес-мышлении — agile-методология, означающая не просто формат более гибкого проектирования, а, по сути, смену культурной установки, идею, что частная и деловая жизнь становятся совокупностью осознанно поставленных экспериментов.

С одной стороны, увеличивается количество экспериментов, которые должен ставить человек на любом уровне персональной и организационной жизни, с другой — сокращается горизонт, в котором нужно получить обратную связь и принимать решение. Ставь эксперимент, живи в осознании, что львиная доля

экспериментов оказывается неработающими, ошибайся быстрее и меняй, пробуй другое. Этот подход, в значительной степени индуцированный бизнесом, становится нормой и частной жизни, когда люди более открыты пониманию, что в жизни нет гарантий, а есть совокупность экспериментов. Постоянная «пересборка» становится новой нормой деловой и частной жизни.

В сознании людей и в компаниях закрепляется идея: поскольку далеко прогнозировать невозможно, то давайте свернем долгосрочные прогнозы, будем жить в реализме коротких экспериментов.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

### **Практика долгосрочности как волевое усилие**

Одна из ключевых современных дифференциаций людей и бизнеса сегодня в России и в мире — по отношению к умению жить в эпоху неопределенности. Готовность к будущему, умение жить в ситуации неопределенности — не самая сильная сторона российского населения и бизнеса. Но именно потому, что неопределенность очень долгое время воспринималась как самая страшная вещь, а стабильность и уверенность в завтрашнем дне — как безусловное благо и главная добродетель. Представление, что государство — главный и, возможно, единственный гарант будущего, — наследие имперского прошлого.

Однако часть общества (и в первую очередь предпринимательское сообщество) все активнее принимает ответственность на себя, постоянно генерируя новые возможности и сценарии.

Культивируемое в организации отношение к будущему, позитивное отношение к внешним вызовам — первый водораздел (линия дифференциации). В обстановке

неопределенности здоровый оптимизм — это понимать любые испытания и любые изменения как новый шанс.

Второй водораздел: волевое усилие человека, организации состоит в том, чтобы не свернуть с длинного горизонта, не отказаться от длинного целеполагания. Отчасти это может быть продиктовано необходимостью принятия инвестиционных и инфраструктурных решений. Но это еще и потребность — порой слабо осознаваемая — противопоставить что-то миру, который сегодня сворачивается в точку, до сиюминутного. В этих условиях само по себе стратегирование как постоянная практика становится скрепой и ресурсом. Тем, что мы можем и должны делать в отношении будущей жизни: персональной, организационной, жизни страны. Фраза «Мечтать — это приказ» верна, как и прежде, только теперь скорость тестирования мечты кратно возросла.

**Каждый раз, ставя короткий эксперимент, сверяешься с тем, насколько он подтверждает или, по крайней мере, работает на разные сценарии будущего. Развивается умение сочетать краткосрочный эксперимент и долгосрочную ориентацию, строить долгосрочные образы будущего в ходе серии экспериментов.**

Согласно одному из самых известных исследователей кросс-культурных различий Герта Хофстеде, россияне относятся к культурам с одной из самых долгосрочных ориентаций. В исследованиях Александра Аузана, напротив, показан короткий горизонт планирования россиян. Позволю себе следующую интерпретацию.

У Хофстеде долгосрочная ориентация — это скорее представление о самом длинном временном горизонте (плане). В подходе А. Аузана длинные планы — это не пассивное ожидание, мечтания или надежды, а конкретные усилия и конкретные жизненные планы, проекты. В определенном смысле оба подхода в чем-то справедливы, мне ближе вторая трактовка.

Сама по себе фантазийная перспектива может быть достаточно долгосрочной и при этом ориентированной на сохранение, неизменность. Пассивное ожидание, что будущее будет примерно таким же, как настоящее (будущее как «продолженное настоящее»).

При этом горизонт конкретных планов и действий свернут в короткую перспективу, длинные горизонты не подкреплены пониманием ресурсов, представлением набора и последовательности дальнейших шагов. Можно вполне воздушно описывать перспективу, и совсем не быть способным оценить, какие реальные действия должны подкреплять эти мечты и прожекты.

**Долгосрочная ориентация «не работает» без краткосрочного реализационного механизма системы экспериментов. Но и краткосрочность оказы-**

**ваются «пустой», выхолощенной без постоянного усилия по выстраиванию длинных горизонтов, приданию осмысленности текущим действиям.**

### **Управлять горизонтом: роль государства, бизнеса, гражданина**

**Государство** последовательно проводит линию, что главная задача сегодняшнего дня (для всех институтов власти) — стабильность. Однако при этом львиная доля его усилий состоит не только в видимом улучшении уровня и качества жизни, в продекларированной борьбе с бедностью и стремлении сохранять патерналистский образ государства, но и в развитии инфраструктурных возможностей, создании разного рода лифтов для людей и бизнесов, в демонстрации возможностей выхода за рамки сценария, который ранее казался незыблемым.

**На корпоративном уровне** мы видим активно развивающиеся практики планирования, проектирования и вовлечения людей в совместное будущее. Компании научаются вовлекать в эти практики не только менеджмент, но и широкий круг сотрудников (в том числе местные сообщества, население моногородов и т.д.). Это практики, касающиеся фабрики идей, инновационных предложений, то есть работы с будущим. Люди, работающие в больших компаниях, все чаще получают возможность не просто сделать шаг, но и принять участие в прогнозировании и планировании этого шага. Компании «включают» разного рода акселераторы, центры поддержки или рождения инициатив. Другими словами, в бизнесе развивается понимание важности «длинного горизонта». Как не схлопнуть корпоративный горизонт, а, наоборот, продлевать его, используя потенциал сотрудников в развитии компании и продуктов.

**На уровне гражданина** рецепт социального оптимизма сегодня предполагает три элемента. Во-первых, крайне опасно давать волю социальному пессимизму, мысли, что «все закончилось», «ничего больше не будет». Не инвестировать свое время в обсуждение ухудшения жизни — это уже ее улучшение, как минимум, на уровне персонального психического здоровья.

Во-вторых, важна практика конкретных малых дел, которые улучшают жизнь вокруг. Сегодня есть прекрасные примеры, как люди преображают свой двор, свой участок — частные и общественные инициативы (ТСЖ и др.), которыми можно гордиться, которые можно популяризировать и тиражировать.

В социальных сетях постоянно появляются примеры, когда люди, условно, поставили скамейку в своем парке, и это получило определенный резонанс. Такие локальные улучшения, в которых ты принял участие, — мощный источник социального оптимизма. Как только повышается «коэффициент действия по улучшению» (то, в каком количестве реальных социальных улучшений жизни человек принял участие за определенное время), повышается и уровень социального оптимизма. Это абсолютно взаимо-

связанные вещи: убеждения, которые приводят к действиям, и, напротив, действия, которые приводят к убеждениям. Собственная позиция, постоянная нацеленность на малые действия, социальный активизм — это социальный капитал, который задает дальний горизонт и умножается только путем его использования.

В-третьих, необходимо поддержание круга контактов, даже когда есть искушение перестать общаться, схлопнуться в точку, остаться наедине с телевизором/бутылкой. Речь идет о социальной валентности, в которую надо инвестировать, об осмысленной персональной стратегии на несужение круга контактов.

Пандемия в этом смысле стала временем сообществ. За последние год-два резко увеличилось количество сообществ в сетях и в других форматах, активизировались «спящие» сообщества. В ситуации принудительной атомизации активировалось желание прислониться к кому-то, быть с кем-то рядом, объединиться.

**Инвестиции усилиями в работу с «длинным горизонтом» повышают устойчивость человека, организации, страны в противостоянии текущим и будущим социальным испытаниям.**