

# СОЦИ ДИГГЕР

18+

## ВЦИОМ

**УЧАСТВУЮТ:**

профессор РАН,  
зав. лабораторией социальной  
и экономической психологии  
Института психологии РАН  
**Тимофей Нестик**

генеральный директор ВЦИОМ  
**Валерий Федоров**

руководитель Исследовательской  
группы ЦИРКОН  
**Игорь Задорин**

президент ФОМ  
**Александр Ослон**

директор «Левада-Центра»\*  
**Денис Волков**

и другие эксперты

1989

2021

ТЕМА ВЫПУСКА

# ГОРИЗОНТЫ БУДУЩЕГО

  
**ВЦИОМ**  
• Основан в 1987 году •

# КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ

УПРАВЛЯТЬ БУДУЩИМ – ЭТО ПЕРЕВОДИТЬ ОТ ВЫУЧЕННОЙ ДОЛГОСРОЧНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

СОЦИАЛЬНОЕ КОНСТРУИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО, СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ И МЕЧТЫ В РЕЖИМ ПРОЕКТОВ

БУДУЩЕЕ РОЖДАЕТСЯ В ДИАЛОГЕ БЕСПОМОЩНОСТИ К СУБЪЕКТНОСТИ БУДУЩЕГО И СВОБОДНОГО СУБЪЕКТА

БУДУЩЕЕ КАК ЛИЧНОСТНЫЙ ВЫБОР

СМЫСЛЫ БУДУЩЕГО

ИНФОРМАЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ КАК ИСТОЧНИК СТРЕССА

ЦЕННОСТИ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЖИЗНИ В РОССИИ

ПОЧЕМУ У НАС НЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ ОБРАЗ БУДУЩЕГО? ЭВОЛЮЦИОННОГО

# БВУД

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ФОРМУЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГРЯДУЩИМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ ВРЕМЕНИ

ПЛИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ КАК ПОЛЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

СТРАТЕГИИ И ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

НЕПРЕДКАЗУЕМОСТИ – К КУЛЬТУРЕ ДОВЕРИЯ, ДОСТОИНСТВА И ПРАВА

НАУЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ ПОЛИТИКИ

СТРАТЕГИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ

ДОРОГА В БУДУЩЕЕ: КАК РАБОТАТЬ С РАСТУЩЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ

СТРАТЕГИЯ БЕЗ ТАКТИКИ – САМЫЙ МЕДЛЕННЫЙ ПУТЬ К ПОБЕДЕ

ПРЕДЧУВСТВИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ИЛИ СОВЕТЫ ПОСТОРОННИХ

БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ МЫ ИЗБИРАЕМ

НАУЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ ПОЛИТИКИ

ПОЛИКА НАЧАТЬ ЖИТЬ СВОИМ УМОМ

НАДО НАЧАТЬ ЖИТЬ СВОИМ УМОМ

ЭТО ПОЛОЖИТЬ ВОЗРОЖДЕНИЯ

НАУЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ ПОЛИТИКИ

ПОЛИКА НАЧАТЬ ЖИТЬ СВОИМ УМОМ

НАДО НАЧАТЬ ЖИТЬ СВОИМ УМОМ

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово .....	4	Кукушкин М. Е. Длинные горизонты как поле персональных и организационных инвестиций .....	108
<b>Социальное конструирование будущего</b>		Макушева М. О. Эстафета на минном поле. Стратегии и горизонт планирования малого и среднего бизнеса в России.....	114
Нестик Т. А. Образ будущего, социальный оптимизм и долгосрочная ориентация россиян: социально-психологический анализ .....	6	Тосунян Г. А. От непредсказуемости — к культуре доверия, достоинства и права .....	119
Ослон А. А. Управлять будущим — это переводить фантазии и мечты в режим проектов .....	49	Варданян Р. К. Нужно менять систему измерения успеха.....	124
Федоров В. В. От выученной беспомощности к субъектности.....	56	<b>Научное прогнозирование как основа долгосрочной политики</b>	
Волков Д. А. Будущее рождается в диалоге .....	60	Войтоловский Ф. Г. Логика научного прогнозирования.....	126
Задорин В. В. Долгосрочная ориентация — удел разумного и свободного субъекта.....	67	Широв А. А. Долгосрочность планирования — производная от ресурсов и политической воли.....	132
Фирсов А. В. Будущее — это игровая модель (блиц-интервью) .....	76	Иванов В. В. Надо начинать жить своим умом .....	136
<b>Будущее как личный выбор</b>		Чулук А. А. Прогнозирование 5.0: эпоха возрождения .....	141
Асмолов А. Г. Сканирование будущего: взгляд эволюционного оптимиста .....	77	<b>Стратегирование в условиях глобальной турбулентности</b>	
Леонтьев Д. А. Смыслы будущего.....	80	Лукша П. О. Дорога в будущее: как работать с растущей неопределенностью .....	147
Ениколопов С. Н. Информационное давление как источник стресса и снижения долгосрочных ориентаций .....	85	Неклесса А. И. Будущее, которое мы избираем.....	152
Лебедева Н. М. Ценности и планирование жизни в России.....	88	Переслегин С. Б. Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это просто суэта перед поражением.....	155
Шестопад Е. Б. Почему у нас не складывается образ будущего? .....	91	Кузнецов Е. Б. Стратегическая гибкость.....	160
<b>Стратегии бизнеса в условиях неопределенности</b>		Дмитриев А. С. Предчувствие последствий, или Советы постороннего .....	166
Базаров Т. Ю. Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределенности.....	96		
Константинов Г. Н. Сбалансированность восприятия времени: уважение к прошлому, любовь к настоящему, прагматизм в отношении будущего .....	105		

**ПОДБОРКА ДАННЫХ ВЦИОМ  
«Горизонты будущего»**



**СКАЧАТЬ**



**САЙТ СОЦИОДИГГЕРА.  
ВСЕ ВЫПУСКИ**

**SOCIODIGGER.RU**

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Дорогие читатели,

этот выпуск СоциоДиггера мы решили посвятить долгосрочной ориентации и видению будущего. Сегодня более 80% россиян не строят долгосрочных планов, этому поспособствовала и пандемия, но сокращающийся горизонт будущего социологи отмечали и до нее... Кажется, мы оказываемся все ближе к предсказанной Зигмунтом Бауманом ретротопии — форме забвения, заставляющей идеализировать прошлое, чтобы не думать о безрадостном будущем.

В чем причины социального пессимизма и коротких горизонтов планирования (и можно ли согласиться с такими характеристиками сегодняшней ситуации), как сегодня жить и строить будущее людям, бизнесу, власти — вместе с приглашенным редактором выпуска Тимофеем Нестиком (благодаря которому мы остановились на этой теме и собрали столь мощный состав экспертов) разбираются лидеры исследовательской индустрии, психологи, социальные философы, экономисты, эксперты из сферы бизнеса, айтишники.

На страницах выпуска невероятная плотность идей — о будущем и грядущем, о дискретности горизонтов и смыслах будущего, о разной скорости течения времени, о жизни как проекте или как непрекращающемся эксперименте, о субъектности «человека планирующего» и многом-многом другом. А вот о социальном оптимизме разговор получился скромный, оптимизм в дефи-



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

ците сегодня и у экспертов. Хотя свет в окошке все же есть — в фундаментальном подходе, фундаментальной науке и в том, чтобы видеть будущее и день сегодняшний на общей линии жизни человечества, где перипетии момента, кажущиеся катастрофой, вряд ли оставят исключительный след.

Когда мы задумывали номер, не ожидали, что его тема окажется настолько чувствительной, а подготовка — непростой. Почти каждый текст наполнен эмоциями, личными переживаниями, сквозь профессионализм нет-нет, но прорывается осознание неопределенности, страх. И мы благодарны за эту искренность, за готовность экспертов не только представить профессиональный взгляд на проблему, но и рассказать о личных уроках прошлого и отношении к будущему.

Сегодня мы проходим точку бифуркации, смену привычного и пересмотр взглядов на нормальное. Практически невозможно достоверно предсказать, как и в каком именно направлении пойдет дальнейшее движение — слишком много факторов, в том числе и случайных, оказывают влияние. Полагаем, такая ситуация неопределенности может не только нести в себе угрозы и вызовы, но и стать прекрасным источником вдохновения, научив нас не бояться перемен и отучив уповать на стабильность, привнеся в жизнь новые правила. Возможно, одним из лайфхаков станет утверждение «любое принятое решение всегда можно сделать верным».

Итак, вашему вниманию экспертные мнения и — традиционно — обширная подборка опросных данных.

Желаем приятного и полезного чтения,

*Анна Кулешова,*  
главный редактор СоциоДиггера



*Наталья Седова,*  
проектный редактор СоциоДиггера



P.S. Если вы готовы поделиться своей экспертизой и стать автором СоциоДиггера, пишите на [kuleshova@wciom.com](mailto:kuleshova@wciom.com) или [nnsedova@wciom.com](mailto:nnsedova@wciom.com). С нас — данные!)



**НЕСТИК  
ТИМОФЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

доктор психологических наук, профессор РАН,  
заведующий лабораторией социальной  
и экономической психологии, Институт психологии РАН;  
в. н. с. Школы антропологии будущего  
Института общественных наук РАНХИГС при Президенте РФ

## ОБРАЗ БУДУЩЕГО, СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ И ДОЛГОСРОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ РОССИЯН: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ<sup>1</sup>

### Введение

В условиях глобальной турбулентности общество оказывается в парадоксальной ситуации. С одной стороны, будущее становится все более неопределенным, а дефицит ресурсов ограничивает пространство для маневра. С другой стороны, для ответа на технологические, пандемические и климатические вызовы сегодня как никогда необходима способность продвигаться к долгосрочным целям. Изменение мирового порядка и климатический переход требуют наличия у России долгосрочной национальной стратегии, рассчитанной на десятилетия, учитывающей конкурентные преимущества, возможности роста производительных сил и потребность в альянсах. Еще более значимы внутренние вызовы: короткий горизонт личного, корпоративного и государственного планирования сдерживает инновационное развитие нашей страны (Социокультурные факторы..., 2017; Аузан и др., 2020).

Можно выделить три основных фактора, снижающих долгосрочную ориентацию и социальный оптимизм в современном мире. Во-первых, рост социального неравенства и крах общественного договора: государства больше не могут гарантировать стабильный рост благосостояния большинству своих граждан, доверие к глобальным и внутристрановым социальным институтам снижается. Во-вторых, пессимизм в отношении будущего, связанный с экономическими

<sup>1</sup> Статья подготовлена при поддержке гранта РФФИ №19-29-07463.

факторами, усугубляется растущим осознанием неотвратимости негативных последствий изменения климата, а также других природных и антропогенных рисков. В-третьих, техно-гуманитарный дисбаланс, проявляющийся в том, что развитие технологий опережает развитие социального капитала, обеспечивающего способность общества договариваться о правилах их использования (Человек в условиях глобальных рисков, 2020).

Согласно международным исследованиям, в развитых странах большинство уже не верит в то, что жизнь их детей будет лучше, чем их собственная (The Governance for Happiness, 2019). Большинство респондентов в экономически развитых странах убеждены, что их жизнь не станет лучше в ближайшие пять лет, а 56% всех опрошенных считают, что капитализм в нынешней его форме приносит больше вреда, чем пользы (Edelman Trust Barometer, 2020). При этом среди 28 стран, участвовавших в опросе Edelman Trust Barometer в 2021 г., Россия по уровню доверия занимает последнее место: лишь 31% опрошенных россиян доверяют социальным институтам — государству, СМИ, бизнесу и НКО (Edelman Trust Barometer, 2021). Разрушается общественный договор, сформировавшийся после Второй мировой войны и предполагавший, что система общественных отношений и государство обеспечивают постепенное улучшение качества жизни граждан.

Коллапс доверия к социальным институтам на фоне растущих глобальных рисков, таких как изменение климата, вынужденная миграция и пандемия, обостряется разрушением мирового геополитического порядка и поддерживающей его системы международных институтов (Мир 2035: глобальный прогноз, 2017). В условиях кризиса американской мечты, достижение которой более невозможно для подавляющего большинства американцев (Lamont, 2019), а также роста неравенства в экономически развитых странах (Piketty, 2020), идет поиск новых ролевых моделей успеха и «нарративов надежды», основанных не на экономическом процветании, а на просоциальном поведении (Человек в условиях глобальных рисков, 2020).

Переход к экономике интернет-платформ подстегнул наблюдавшийся на протяжении 2000-х годов рост численности прекариата, то есть людей, не имеющих стабильной и полной трудовой занятости (Прекариат..., 2020). Осознание людьми своей незащищенности перед будущим, воспроизводство и рост неравенства (Горшков, 2020; Черныш, 2021), а также новые его виды, связанные с цифровой трансформацией, диспропорциями в культурном и пространственном развитии, пандемиями, а также изменением климата (Нестик, Журавлев, 2020), в ближайшие годы будут усиливать поляризацию в представлениях о том, куда должна двигаться страна.

Нарастают противоречия между образами будущего элит и большинства россиян, особенно хорошо это заметно при анализе представлений молодежи о будущем

страны (Комаровский, 2020). По данным опроса, проведенного ИСПИ ФНИСЦ РАН в декабре 2020 года, большинство молодых россиян не связывают свои перспективы с политическими изменениями в стране, а образ будущего российского общества остается неопределенным для половины респондентов (Великая, Шушпанова, 2021). Тем не менее данные онлайн-опроса, проведенного ИП РАН совместно с факультетом психологии МГУ им. М. В. Ломоносова в мае 2020 года среди россиян в возрасте от 14 до 35 лет ( $N=1950$ ; 42% — мужчины, 58% — женщины), показывают, что 33% респондентов оценивают будущее России через пять лет как мрачное, а 54% считают, что социальное неравенство, разница в доходах между богатыми и бедными в ближайшие три-четыре года вырастет (при этом среди тех, кто не обсуждает политику со сверстниками, таких 50%, а среди тех, кто обсуждает ее, — 57%). Наиболее пессимистично оценивают будущее страны респонденты в возрасте 24—28 лет: 62% из них ожидают роста социального неравенства, 55% — роста коррупции, 53% — роста безработицы.

Влияние социально-демографических факторов на долгосрочную ориентацию носит противоречивый характер. Так, старение населения сокращает долгосрочную ориентацию, а спад рождаемости и новая волна смертности снижают социальный оптимизм (Рязанцев, Рыбаковский, 2021). С другой стороны, рост продолжительности жизни, увеличение пенсионного возраста и повышение социальной генеративности, то есть заботы пожилых людей о следующих поколениях, подстегивают интерес к будущему.

Мгновенный доступ к контенту и услугам, интернет-торговля, развитие иммерсивных развлекательных технологий снижают ориентацию на отложенное вознаграждение. Изменение социального пространства и организации времени под влиянием цифровых технологий создает диспропорции не только в доступе к средствам прогнозирования будущего, но и в наличии самого времени для перспективной рефлексии и стратегического диалога. Необходимость постоянно оставаться «на связи», дробление рабочих задач, почасовая оплата труда, совмещение нескольких мест работы, — все это усиливает так называемую временную бедность (Giurge et al., 2020), то есть структурно обусловленный дефицит времени, снижающий качество жизни, сокращающий горизонт планирования и временную перспективу в целом.

В России к описанным факторам можно добавить рассогласованность системы государственного стратегического управления (Ленчук и др., 2020) и отсутствие индикативного планирования (Аганбегян и др., 2021). Проведенный А. А. Аузаном в 2014 году опрос среди 124 членов Экспертного совета при Правительстве РФ указывает на то, что государственные решения принимаются у нас с горизонтом



планирования от одного до трех лет, тогда как желательный горизонт составляет более десяти лет (Аузан, 2015).

Исследования последних лет свидетельствуют о том, что российское общество характеризуется краткосрочным планированием жизни и неопределенностью образа коллективного будущего. По данным опроса «Левада-Центра»\* 38 % россиян сказали, что обычно не строят планов, а 34 % — знают, что с ними будет в ближайшие год-два, а на большее не загадывают<sup>2</sup>. Пандемия COVID-19, охватившая мир в 2020—2021 годах, еще больше усилила эти тенденции. Так, по данным ВЦИОМ, к апрелю 2020 года число россиян, не строящих долгосрочных планов, возросло по сравнению с 2019 года с 67 % до 84 % (табл. 1). В сентябре 2020 года 52 % опрошенных россиян признались, что думают о своем будущем с тревогой<sup>3</sup>. При этом в июне 2020 года 62 % россиян считали, что худшие времена впереди; доля респондентов, способных представить себе свое будущее не больше, чем на несколько месяцев, выросла на 10 п. п. (45 % в 2020 году по сравнению с 35 % в 2019 году (Федоров, 2020).

**Таблица 1. Одни люди стараются планировать свою жизнь на несколько лет вперед. Другие строят планы только на короткий срок. А как поступаете Вы?**

(закрытый вопрос, один ответ; % от общего числа респондентов)<sup>4</sup>

	XII.2008	IX.2010	XII.2011	XII.2012	XII.2013	VI.2014	XI.2014	VII.2019	III.2020	12.IV.2020	26.IV.2020	VII.2020	IX.2021
Планирую на несколько лет вперед	13	16	14	19	20	24	18	31	16	18	14	25	21
Строю планы на короткий срок (два-три месяца)	42	39	41	44	41	41	41	33	30	28	28	28	28
Пока не строю планов, ситуация в стране нестабильна	—	25	25	18	22	16	19	11	25	28	31	18	17
Никогда не строю планов, все делаю спонтанно, живу сегодняшним днем	43	17	17	19	16	17	18	23	29	25	25	28	31
Затрудняюсь ответить	2	4	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3

<sup>2</sup> Планы на будущее // Левада-Центр. 23.03.2020. URL: <https://www.levada.ru/2020/03/25/plany-na-budushhee/>. Здесь и далее: «Левада-Центр»\* — российское юридическое лицо, выполняющее функции иностранного агента.

<sup>3</sup> ВЦИОМ. База результатов опросов россиян «Спутник». 2021. URL: [https://bd.wciom.ru/baza\\_rezultatov\\_sputnik/](https://bd.wciom.ru/baza_rezultatov_sputnik/).

<sup>4</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ (фрагменты из архивов «Архивариус» и «Спутник»).

По данным исследования, проведенного Институтом национальных проектов и АО «РВК» в июле 2020 года, только 48 % жителей России по-прежнему считали, что новые ситуации могут давать новые возможности (по сравнению с 75 % осенью 2018 года), только у 14 % были планы на срок три года и более (по сравнению с 31 % осенью 2018 года), а у 40 % планы отсутствовали полностью, тогда как осенью 2018 года не имели планов только 14 % россиян (Социокультурные факторы..., 2020).

Как показал общероссийский репрезентативный поквартирный опрос (N = 6000), проведенный нами совместно с Фондом общественного мнения и ИГ ЦИРКОН в апреле 2021 года, 26 % россиян вообще не строят планов; 43 % планируют свою жизнь на период от нескольких месяцев до одного-двух лет; 23 % планируют свою жизнь на время от 3 до 10 лет; наконец, только 8 % наших сограждан строят планы более чем на 10 лет.

Чтобы разобраться в причинах неопределенности образа будущего, снижения социального оптимизма и сокращения временной перспективы, а также предложить меры по их поддержке в условиях глобальных рисков, нужно принимать во внимание социально-психологическую природу этих феноменов.

## Коллективный образ будущего в условиях неопределенности<sup>5</sup>

В широком смысле коллективный образ будущего можно рассматривать как совокупность представлений о будущих процессах и явлениях, разделяемых представителями социальной группы и конструируемых ими в межличностном дискурсе (Нестик, 2014; Нестик, 2018а). В более узком смысле коллективный образ будущего — это представления о будущем социальной группы, разделяемые ее членами.

В содержании коллективного образа будущего можно выделить шесть основных феноменов:

- 1) коллективные цели и планы, объединяющие и координирующие усилия группы в ходе совместной деятельности;
- 2) групповые ожидания, то есть представления о значимых событиях ближайшего будущего, которые члены группы не могут контролировать, но стремятся учесть в своих планах;

<sup>5</sup> При подготовке данного параграфа автор опирался на опубликованную ранее статью: Нестик Т. А. Конструирование коллективного образа будущего в условиях неопределенности // Mobilis in mobile: личность в эпоху перемен / под ред. А. Г. Асмолова. М.: Издательский дом ЯСК, 2018. С. 213—225.

- 3) коллективные надежды — представления членов группы о вероятном положительном для них исходе уже наблюдаемых или ожидаемых событий ближайшего и среднесрочного будущего;
- 4) групповые мечты, представления о желательных для группы изменениях в обществе, которые не предполагают немедленной и полной реализации в действительности;
- 5) коллективные страхи, разделяемые членами группы представления об угрозах для индивидуального и коллективного благополучия или даже для самого существования группы и организации;
- 6) коллективные идеалы, представления о принципиально недостижимой, но желательной для группы ситуации (Нестик, 2018а).

Важно учитывать, что в обществе сосуществуют различные, часто трудносовместимые образы будущего, причем все более острая конкуренция между технологическими компаниями за социальное воображение клиентов, а также политические кампании и гибридные информационные войны приводят к формированию рынков образов будущего (Löscher et al., 2019; Cook, Cuervo, 2019).

В современных социологических и культурно-антропологических исследованиях образ будущего рассматривается как часть коллективного воображения (Zittoun, Gillespie, 2018; de Saint Laurent, 2018), опирающаяся на коллективную память, в том числе связанная с коллективными травмами прошлого (Bresc de Luna, 2018; Тощенко, 2020).

Коллективный образ будущего можно рассматривать и как компонент группового отношения к времени, а в более узком смысле — групповой временной перспективы (Нестик 2014), то есть отношения группы к своему прошлому, настоящему и будущему. Это позволяет рассматривать образ будущего не только как часть образа мира, но и как установочный феномен, психологическое отношение. С этой точки зрения в структуру отношения группы к своему будущему входят ценностно-мотивационный, когнитивный, аффективный и конативный компоненты.

К ценностно-мотивационному компоненту можно отнести значимость коллективного будущего для членов группы, а также идеалы и принципы, реализация которых связывается с этим будущим. К аффективному компоненту можно отнести общую позитивную или негативную оценку будущего своей группы, отдельных социальных процессов и явлений, влияющих на будущее группы, а также усилий группы по реализации своих целей. К когнитивному компоненту, на наш взгляд, относятся: протяженность временной перспективы, то есть удаленность в будущее событий, связываемых со своей группой; представления о социальных процессах и явлениях, которые могут повлиять на будущее группы; представления о силе

и характере влияния будущего группы на ее членов; представления о предсказуемости и управляемости коллективного будущего.

К конативному, предповеденческому компоненту можно отнести: готовность членов группы к конкретным действиям для осуществления образа предпочтительного коллективного будущего, реализации коллективных целей и надежд; готовность обсуждать коллективное будущее друг с другом и с представителями других групп, а также групповые предпочтения в отношении тех или иных способов предсказания и конструирования коллективного будущего.

Содержание коллективного образа будущего отражается в публичном и межличностном дискурсе, может транслироваться через определенные жанры текстов. Например, А. Мише предлагает анализировать тексты о будущем с точки зрения их когнитивных аспектов, таких как протяженность во времени, ширина диапазона рассматриваемых альтернатив, отчетливость, степень предопределенности, а также с точки зрения аспектов, связанных с его реализацией, таких как связанность будущего с настоящим и прошлым, расширение или сужение открывающихся в будущем возможностей, зависимость будущего от усилий человека, а также степень социальности будущего, то есть большее или меньшее включение в образ будущего социальных сил, поведения и психологии людей (Mische, 2009). К этим характеристикам следует добавить относительную сформированность представления о будущем по сферам жизни группы или общества (например, влияние пандемии на экономику, демографическая ситуация, цены на товары и услуги, будущая пенсионная политика государства и т. д.), а также устойчивость образа будущего к изменениям, происходящим с социальной группой в настоящем.

Коллективный образ будущего выполняет несколько важных психологических функций (Нестик, 2018а). В условиях относительной стабильности и прогнозируемости условий общественной жизни он обеспечивает групповую идентификацию, регуляцию совместной деятельности, поддерживает преемственность в развитии группы, легитимацию сложившихся групповых норм и планируемых изменений, а также историзацию повседневности — через включение личного бытия человека в групповой нарратив, метафору пути, эсхатологический контекст. В условиях неопределенности особое значение приобретают функции целеполагания, поддержки социального доверия, защиты позитивной оценки группы, а также преадаптации к изменениям.

Во-первых, коллективный образ будущего выполняет целеполагающую функцию: образ желаемого будущего становится более важным для управления социальной системой, чем прогнозы и сценарии, так как позволяет влиять на будущее, сделать вероятным тот вариант развития событий, о котором договорились заин-

тересованные стороны. В условиях неопределенности прогнозирование уступает место запуску самосбывающихся пророчеств, когда публично сделанные предсказания ситуации становятся частью этой ситуации и влияют на дальнейшие события. Этот механизм, хорошо описанный в социологии (У. Томас, Р. Мертон и др.), многократно усилен сегодня социальными сетями: наблюдая за словами и действиями друг друга через Instagram и Facebook, мы все больше убеждаемся в вероятности совместно выработанного или публично обсуждавшегося сценария развития событий.

Во-вторых, он облегчает доверие сторон друг другу в постоянно меняющейся среде. Исследования в области эволюционной биологии и культурной антропологии показывают, что кооперация и альтруизм являются выигрышными стратегиями именно в долгосрочной перспективе (Боулз, 2011). Долгосрочная ориентация способствует формированию человеческого и социального капитала. При длинном плановом горизонте в обществе повышается роль репутации, происходит интериоризация норм честности (Полтерович, 2015).

В-третьих, в условиях неопределенности коллективный образ будущего защищает позитивную самооценку членов группы. Полученные нами ранее данные указывают на то, что при социально-экономической нестабильности оптимизм поддерживается представлениями о среднесрочном и долгосрочном будущем. Коллективный образ ближайшего будущего выполняет прежде всего функции регуляции совместной жизнедеятельности, прогнозирования и целеполагания. Он является ориентиром для оценки достижимости личных целей, планирования россиянами своей жизни, горизонт которого составляет в среднем от 1 до 3 лет. Ближайшее будущее в наибольшей степени зависит от текущей экономической и политической ситуации в стране. Напротив, образы среднесрочного (через 5 лет) и долгосрочного (через 20 лет) будущего выполняют прежде всего защитную функцию, поддерживая позитивную групповую идентичность. Они более устойчивы к изменениям в текущей ситуации, так как поддерживают веру в осмысленность и доброжелательность окружающего человека мира. При этом негативная оценка краткосрочного и среднесрочного будущего компенсируется позитивной оценкой долгосрочного (Силинг, Нестик, 2018; Нестик, 2018b).

Другое исследование показало, что непредсказуемость будущего прямо связана с его позитивной оценкой. Иными словами, чем более предсказуемым кажется долгосрочное будущее России, тем негативнее его оценивают респонденты (Нестик, 2018a). На наш взгляд, этот эффект, который мы обнаруживали и в других исследованиях (Человек в условиях глобальных рисков, 2020), является еще одной формой защиты позитивной самооценки личности: непредсказуемость в данном случае означает открытость будущего для изменений к лучшему.

Непредсказуемость отдаленного будущего, в отличие от неизвестности завтрашнего дня, защищает веру человека в свою способность влиять на собственную судьбу. Напротив, предсказуемость долгосрочного личного и коллективного будущего связана с фаталистическими установками и социальным пессимизмом.

Наконец, образ будущего в условиях неопределенности выполняет функцию преадаптации (Асмолов и др., 2017), так как в большей или меньшей степени поддерживает многовариантность сценариев развития событий, служит запасом исторических альтернатив.

Иными словами, избыточная сложность общества как открытой динамической системы, многоукладность экономики, соседство разных культурных практик, порождая конкурирующие образы будущего, являются гарантией наличия альтернатив развития. Растущая на протяжении истории человечества связанность людей друг с другом и радикально увеличившаяся доступность культурного опыта в цифровую эпоху не только способствуют созданию глобальной коллективной памяти и расширяют масштабы «фабрики» коллективных ожиданий, надежд и страхов, но и увеличивают «комбинаторику» сценариев развития сетевого общества. Воображаемое будущее начинает участвовать в рассеивающем отборе (В. П. Алексеев), влиять на эволюцию человечества.

На вариативность и сложность представлений о будущем влияют степень социальной дифференциации (наличие различных институтов, социальных ролей, независимых и конкурирующих элит, предлагающих обществу разные сценарии будущего), уровень институционального доверия, а также степень «жесткости» социальных норм, то есть допустимость «игры», вариативность жизненных сценариев в различных социальных группах и социальная мобильность (Дубин, 2011). К этим факторам следует добавить еще один — ценности общества, влияющие на оценку значимости тех или иных возможностей и рисков как социокультурной реальности, конструируемой в социальных представлениях (Вилдавски, Дейк, 1994). Как показали наши исследования, сдвиг к консервативным ценностям и авторитарным установкам в условиях трудноконтролируемой угрозы снижает готовность к диалогу по поводу совместного будущего (Человек в условиях глобальных рисков, 2020).

Положение социальной группы в системе социально-экономических отношений определяет характерный для нее тип дискурса о будущем. Так, Б. В. Дубин выделяет несколько «типов будущего» в российском массовом сознании (Дубин, 2011):

1) будущее как деградация, характерное для маргинализованных и стигматизированных групп;

2) будущее как продолжение настоящего (в тональностях «надо просто навести порядок» или «лишь бы не было хуже»), характерное для социального большинства;

3) будущее как сфера решения проблем прошлого — или настоящего, представленного как прошлое, — характерная для новых и восходящих социальных групп;

4) открытое будущее (ответственный выбор перед лицом неопределенности), соответствующее европейской культуре модерна и практически не представленное в российском обществе.

Данные наших исследований и теоретический анализ существующей научной литературы позволяют выделить четыре основных психологических механизма формирования коллективного образа будущего. К ним относятся: 1) групповая рефлексия совместного прошлого, настоящего и будущего; 2) механизмы формирования коллективных эмоциональных состояний (в том числе эмоциональное заражение, распространение тревожных слухов); 3) лидерское видение, целенаправленное воздействие лидера на образ будущего и прошлого группы; 4) групповая идентификация, основанная на общности судьбы, включении личного будущего в будущее коллективное (Нестик, 2014). Групповая рефлексия, эмоциональное заражение и групповая идентификация имеют важное значение для всех групп, в том числе макросоциальных, тогда как влияние лидерского видения связано, прежде всего, с жизнедеятельностью малых групп, организаций и сообществ, а в больших социальных группах представлено опосредованно — в основном через политические коммуникации.

Если групповая рефлексия повышает способность группы преобразовывать себя в меняющихся условиях (стратегическую гибкость, поисковую надситуативную активность), то лидерское видение будущего выполняет совсем другую функцию — повышает приверженность совместным целям, несмотря на меняющиеся условия совместной деятельности. Иными словами, сформированное лидерами видение мотивирует и сплачивает группу, одновременно усиливая эффекты группового давления и сдвига к риску. Групповая рефлексивность, напротив, делает группу более чувствительной к информации, противоречащей коллективным базовым убеждениям. Она позволяет вырваться из диктата прошлого, экстраполированного в будущее, интерпретировать неопределенность будущего как возможность, а не угрозу. Одним из способов поддержки такой рефлексии является методология форсайта — стратегический диалог о будущем, опирающийся на достоверную информацию (см. подробнее о когнитивных и социально-психологических аспектах форсайта: Нестик, 2018б).

Несмотря на разнонаправленность этих процессов, они тесно связаны друг с другом: групповая рефлексия в отношении долгосрочного будущего возможна лишь при сохранении позитивной групповой идентичности (Нестик, 2014). Рефлексия помогает создать запас альтернативных путей развития, тогда как лидерское видение будущего — стабилизирует, задает границы, в которых будут осуществляться изменения. По существу, взаимодействие этих социально-психологических механизмов позволяет социальной группе меняться, «не изменяя себе» (Нестик, 2018а).

В масштабах всего общества лидерское видение формируется политическими элитами. Отсутствие ясной программы будущего у российских политических, интеллектуальных и художественных элит позволяет говорить о том, что Россия — страна без отчетливого образа будущего (Дубин, 2011; Аузан, 2015; Волков, 2016; Шестопап, 2016). Отсутствие диалога и открытых дискуссий между представителями элит, в том числе между представителями различных политических партий и общественных движений, не позволяет и более широкому кругу россиян использовать их как модель для подражания. Подмена серьезного обсуждения сценариев будущего искусственно ожесточенной полемикой в рамках ток-шоу на телевидении формирует в обществе негативный образ элиты, представление о ее неспособности договариваться и отстаивать долгосрочные интересы страны. Поддерживаемый таким образом популизм, ключевым компонентом которого является противопоставление народа и власти, снижает доверие к долгосрочным инициативам государства.

Так, исследование ЦСП «Платформа», проведенное в феврале 2020 года, показало, что 78 % россиян, которые что-то знают или слышали о национальных проектах, указали, что в них больше пропаганды, чем дела, и что простые люди не почувствуют заметных улучшений<sup>6</sup>. Только 15 % ответили, что это реальные дела, движение к конкретным целям.

По-видимому, неверие граждан в то, что стратегические инициативы государства действительно изменят их жизнь, приводит к недооценке усилий руководства страны по формированию долгосрочной стратегии ее развития. Так, по данным исследования, проведенного ИП РАН и ВЦИОМ 25 сентября 2021 года («Спутник», N= 1600), только 40 % опрошенных согласны, что у высшего руководства нашей страны есть долгосрочная стратегия развития нашего общества. Наименее убеждены в этом представители молодежи 18—24 лет, то есть именно те россияне, которых непосредственно затронут результаты реализации национальных стратегий (табл. 2).

<sup>6</sup> <https://pltf.ru/2020/03/05/vosprijatie-obraza-budushhego-i-nacionalnyh-proektov-naseleniem/>.



**Таблица 2. Отчетливость образа будущего России**

(сентябрь 2021; % респондентов, выбравших ответ «согласен» или «скорее согласен»)

	Все опрошенные	Мужчины	Женщины	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Большинство моих родных, друзей, коллег, знакомых считают, что у России есть долгосрочная цель и ясное направление развития	29	27	31	19	28	24	27	39
Мне кажется, у высшего руководства нашей страны есть долгосрочная стратегия развития нашего общества	40	38	42	33	40	41	39	44
У нашей страны предсказуемое будущее	36	38	35	36	34	28	36	43
В общем-то я могу отчетливо представить себе, какой будет Россия через 5 лет	28	29	27	35	24	22	28	32

При этом во время пандемии в условиях переживания трудноконтролируемой угрозы и невозможности спланировать свою жизнь растет востребованность наличия стратегии и долгосрочных планов у власти (табл. 3). Особенно заметно по сравнению с 2019 годом выросла в 2020 году значимость наличия стратегии развития региона проживания — с 58 % до 65 %. Эти изменения хорошо согласуются с данными других исследований, указывающих на рост патерналистских ожиданий в период пандемии, а также запрос на компетентных политиков, учитывающих последствия своих решений (Daniele et al., 2020; Нестик, 2020b; Социокультурные факторы..., 2020).

**Таблица 3. Как Вы считаете, насколько нужно таким людям, как Вы, чтобы ощущать оптимизм, уверенность в завтрашнем дне: ...**

(закрытый вопрос, один ответ; % от общего числа респондентов)<sup>7</sup>

	2019	2020
<b>Наличие плана, стратегии развития страны в целом</b>		
Безусловно нужно / Скорее нужно	64	69
Совсем не нужно / Скорее не нужно	31	26
Затрудняюсь ответить	2	1
<b>Наличие плана, стратегии развития региона проживания</b>		
Безусловно нужно / Скорее нужно	58	65
Совсем не нужно / Скорее не нужно	37	31
Затрудняюсь ответить	2	1

<sup>7</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ (база данных «Спутник», свободный поиск).

Когда речь идет о желаемом образе коллективного будущего, наше воображение опирается на идеалы и ценности. Так, в ответ на вопрос о том, к каким целям должна стремиться Россия в XXI веке, опрошенные в сентябре 2020 года россияне называли высокий уровень жизни (12%), благополучие людей (11%), мир (10%), развитие экономики (9%), международное сотрудничество (7%) и авторитет России в мире (6%). Нетрудно увидеть, что в будущее проецируется улучшенная копия настоящего (см. табл. 4).

**Таблица 4. Поговорим о месте России в мире. Как Вы считаете, к каким целям должна стремиться Россия в XXI веке?**

(открытый вопрос, до трех ответов, % от всех опрошенных, представлены ответы от 2% респондентов, сентябрь 2020)<sup>8</sup>

	Все опрошенные
Благосостояние / высокий уровень жизни	12
Социальная политика / благополучие людей / улучшение жизни населения	11
Мир / не развязывать конфликты / меньше тратить на вооружение	10
Развитие экономики / быть богатой страной / поддержка бизнеса	9
Сотрудничество со странами / дружба	7
Авторитет в мире / чтобы больше считались с Россией / влияние / отстаивание интересов	6
Лидерство / мировая держава	6
Стабильность / спокойствие	5
Бесплатная медицина / хорошая медицина	5
Бесплатное образование / хорошее образование	4
Независимость / самодостаточность / самостоятельность / суверенитет	4
Развитие / процветание / стремиться к лучшему	4
Развивать производство и сельское хозяйство	3
Внутренняя политика / больше внимания внутренней политике	3
Рабочие места / борьба с безработицей	3
Внешняя политика	3
Безопасность / защита границ	2
Развитие технологий	2
Обороноспособность / развитие вооружения	2
Быть сильной страной	2
Свободы и права / демократизация общества	2
Другое	21
Затрудняюсь ответить	31

<sup>8</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/czeli-rossii-v-xxi-veke>.

Но когда речь заходит о прогнозировании коллективного будущего, воображение оказывается скованным, ему не хватает образцов. Согласно регулярным общероссийским опросам «Левада-Центра»\*, будущее представляется россиянам как «смутное», «призрачное», «туманное», «неопределенное (Волков, 2016). По данным исследования «Левада-Центра»\*, проведенного в 2018 году, 66% россиян могли ясно представить себе будущее России не далее чем на один-два года<sup>9</sup>. По данным ЦСП «Платформа», в феврале 2020 года только 40% опрошенных отметили, что у них есть уверенное понимание будущего нашей страны, 41% признались, что у них нет понимания того, как будет развиваться ситуация<sup>10</sup>. Исследование, проведенное ИП РАН и ВЦИОМ 25 сентября 2021 г. («Спутник», N=1600), показало, что только 28% могут отчетливо представить себе будущее России через пять лет.

Одна из причин такой неопределенности может состоять в том, что будущее страны мало связано с личным будущим. Большинство россиян продуктивного возраста стремятся достичь чисто утилитарных целей: «купить дом», «приобрести машину», «сделать ремонт», «добиться повышения зарплаты» и т. п. (Карачаровский, Шкаратан, 2019). Значительная часть россиян с безразличием относятся к экономической политике государства и не ждут изменений ситуации в большинстве сфер общественной жизни, так как отчуждены от власти, считают, что от них ничего не зависит (Великая и др., 2021).

Другой причиной несформированности представлений о будущем может быть низкая политическая самоэффективность, то есть неверие в свою способность влиять на происходящее в стране. По данным опроса, проведенного ИП РАН совместно с ФОМ и ИГ ЦИРКОН в апреле 2021 года (N=6000), только 11% россиян считают, что у них есть возможность влиять на принятие законов и решения властей.

Проведенные нами ранее эмпирические исследования показали, что отношение личности к будущему и прошлому России зависит от ее оценки возможности влиять на настоящее. Осмысление коллективной истории и ожидания в отношении будущего зависят от веры личности в возможность что-либо изменить в окружающем ее мире. При наличии такого убеждения возрастает ценность уроков прошлого для будущего, а вместе с ней — протяженность коллективной временной перспективы, интерес к долгосрочному прошлому и будущему страны (Нестик, 2018с).

<sup>9</sup> Горизонт планирования будущего // Левада-Центр. 08.11.2018. URL: <https://www.levada.ru/2018/11/08/gorizont-planirovaniya-budushhego/> (данный материал создан и распространен российским юридическим лицом, выполняющим функции иностранного агента).

<sup>10</sup> Восприятие образа будущего и национальных проектов населением РФ // Платформа. 05.03.2020. URL: <https://pltf.ru/2020/03/05/vospriyatie-obraza-budushhego-i-nacionalnyh-proektov-naseleniem/>.

Возможно, именно неверие в возможность изменить ситуацию и дистанцирование от участия в общественной жизни являются основными причинами той безальтернативности будущего и неготовности к диалогу о нем, на которую указывают результаты фокус-групп (Волков, Колесников, 2020).

## Социальный оптимизм как психологический феномен

Социальный оптимизм в социологических и экономических исследованиях определяется чаще всего как позитивные ожидания, в том числе оценка благополучия своей семьи в будущем (Катона, 1972). Именно на таком понимании социального оптимизма основан индекс социальных ожиданий ВЦИОМ и ряда других исследовательских компаний.

В психологической литературе социальный оптимизм понимается прежде всего как генерализованное ожидание благополучного преодоления тех или иных конкретных социальных проблем в будущем: преступности, коррупции, социального неравенства, экономических кризисов и подверженности катастрофам (Schweizer, Schneider, 1997; Донцов, Зеленев, 2010). Он может измеряться и как оценка контролируемости негативных событий, а также вероятности социальных кризисов и техногенных катастроф (Matonyt et al., 2017). Известно, что социальный оптимизм, как правило, ниже, чем диспозиционный оптимизм личности, что принято связывать с низкой оценкой контролируемости коллективного будущего (Schweizer, Rauch, 2008). Социальный оптимизм как ожидание благоприятного развития событий тесно связан с доверием к социальным институтам (Темницкий, 2016).

Понимание социального оптимизма как генерализованного ожидания позитивных изменений дает возможность для необоснованного, на наш взгляд, расширения этого понятия. Некоторые авторы рассматривают социальный оптимизм как многомерное явление, предлагая измерять его множеством показателей, отражающих в том числе удовлетворенность настоящим (Горбачева и др., 2018).

Следует отметить, что на протяжении 2000-х и 2010-х годов оптимизм как надежда на изменения обстоятельств к лучшему повышался. Так, если в 2006 году новый год с чувством оптимизма встречали, по данным ВЦИОМ, только 33 % россиян, то в 2017 году — уже 48 %<sup>11</sup>. Если в 2012 году в канун Нового года испытывали ожидание перемен к лучшему 35 %, то в 2019 году — уже 55 %. Индекс счастья в России вырос с 6 пунктов в 1992 году до 75 пунктов в 2019 году<sup>12</sup> (табл. 5).

<sup>11</sup> Итоги 2020-го: события, люди, оценки, ожидания от 2021-го // ВЦИОМ. 22.12.2020. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/itogi-2020-go-sobytiya-ljudi-ocenki-ozhidaniya-ot-2021-go>.

<sup>12</sup> Индекс счастья // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/ratings/indeks-schastja>.

**Таблица 5. Какие чувства Вы испытываете в канун Нового года?**

(закрытый вопрос, не более 3-х ответов, %, ноябрь-декабрь 2020)<sup>13</sup>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Радость, ожидание перемен к лучшему	35	35	42	43	50	49	49	55	51
Спокойствие и уверенность	23	27	23	24	25	32	27	24	23
Усталость, опустошенность	16	18	13	17	12	8	19	20	15
Волнение	15	12	21	14	7	10	15	11	13
Грусть	9	9	11	9	14	4	10	10	7
Разочарование	8	6	6	7	5	3	10	8	8
Другое	1	1	2	3	2	1	2	5	13
Не испытываю никаких особых чувств	17	16	13	9	9	18	7	3	4
Затрудняюсь ответить	1	1	3	1	1	2	2	3	2

Красноречивым показателем такого рода оптимистических ожиданий являются представления людей об уровне благополучия своих детей в будущем. По данным опросов Pew Research, весной 2018 года 51 % россиян были уверены в том, что когда дети в нашей стране вырастут, они будут более финансово благополучными, чем их родители<sup>14</sup>. Для сравнения, в 2013 году число столь оптимистично настроенных соотечественников было всего 40 %. К 2018 году по данному показателю социальный оптимизм россиян уступал только Польше, превосходя все экономически развитые страны — Южную Корею (41 %), Израиль (40 %), Аргентину (37 %), Германию (37 %), Венгрию (35 %), Швецию (35 %), Голландию (35 %), США (33 %), Австралию (29 %), Канаду (25 %), Испанию (24 %), Великобританию (23 %), Италию (19 %), Грецию (18 %), Японию (15 %) и Францию (15 %). Из развивающихся стран мы уступали только Индонезии (75 %), Филиппинам (69 %), Индии (66 %) и Нигерии (65 %).

В 2019—2020 годах уровень оптимистических ожиданий снизился. По-видимому, одной из причин могла стать пенсионная реформа, а затем свой вклад внесла пандемия COVID-19. Индекс социальных ожиданий, по данным ВЦИОМ, упал с 69 в 2017 году до 35 в июле 2020 года (табл. 6). По данным ЦСП «Платформа», в феврале 2020 года 34 % опрошенных считали, что в перспективе 5—10 лет ситуация в стране в целом будет меняться к худшему, 29 % — что она улучшится, 28 % — что она не изменится<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/itogi-2020-gosobytiya-ljudi-ocenki-ozhidaniya-ot-2021-go>.

<sup>14</sup> Expectations for the Future // Pew Research Center. 18.09.2018. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2018/09/18/expectations-for-the-future/>.

<sup>15</sup> Восприятие образа будущего и национальных проектов населением РФ // Платформа. 05.03.2020. URL: <https://pltf.ru/2020/03/05/vospriyatie-obraza-budushhego-i-nacionalnyh-proektov-naseleniem/>.

**Таблица 6. Как Вы считаете, через год Вы (Ваша семья) будете жить лучше или хуже, чем сейчас?**

(закрытый вопрос, один ответ, % от всех опрошенных)<sup>16</sup>

	Значительно лучше, несколько лучше	Так же, как и сейчас	Значительно хуже, несколько хуже	Затрудняюсь ответить	Индекс*
VII.2016	27	43	15	15	55
VII.2017	30	48	9	13	69
VII.2018	25	39	26	10	38
VII.2019	25	41	23	11	43
VII.2020	23	37	25	15	35
17.I.2021	24	43	24	9	43
14.III.2021	20	46	26	9	40
16.V.2021	22	44	26	8	40

\*Индекс социальных ожиданий — показывает, насколько россияне оптимистичны по отношению к своему будущему, и рассчитывается как разница суммы положительных и средних оценок и отрицательных оценок. Значение индекса может колебаться в диапазоне от –100 до 100 пунктов. Положительное значение индекса свидетельствует о том, что неплохие оценки доминируют над плохими, нулевое значение фиксирует баланс неплохих и плохих оценок.

В отличие от описанных выше подходов, понимание социального оптимизма в социальной психологии связано с концепцией коллективной самоэффективности — убеждения членов группы в способности совместными усилиями организовать и реализовать действия, необходимые для достижения тех или иных целей (Bandura, 2000). Коллективная самоэффективность рассматривается также как вера личности в способность своей группы решить стоящие перед ней проблемы (Sampson et al., 1997; Pietrantoni, 2014; Muncy, Iyer, 2020). При таком подходе оценка будущего зависит не столько от уверенности в правильно работающей социальной системе, сколько от доверия личности к другим членам своей группы.

Согласно данным ФОМ, в августе 2019 года только 21 % респондентов верили, что через 20 лет уровень социальной защищенности населения в России будет выше, чем сейчас<sup>17</sup>. При этом еще меньше, всего 12 %, верили, что через 20 лет в нашем обществе вырастет уровень доверия; 36 % считали, что в этом отношении ничего не изменится, а 35 % — что уровень доверия будет еще меньше (табл. 7).

<sup>16</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ. URL: <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10437>.

<sup>17</sup> Россия через 20 лет и личные планы на будущее // ФОМ. 20.08.2019. URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14241>.

**Таблица 7. Как вы думаете, через 20 лет доверия между людьми в нашей стране будет больше или меньше, чем сейчас? Или в этом отношении ничего не изменится?**

(август 2019; % от всех опрошенных)<sup>18</sup>

		Больше	Меньше	В этом отношении ничего не изменится	Затрудняюсь ответить
Всего		12	35	36	17
Мужчины		13	35	34	18
Женщины		12	36	37	15
18–30		12	34	41	13
31–45		12	43	33	12
46–60		14	36	29	21
60+		11	27	40	22
Материальное положение семьи	Денег не хватает на питание	10	43	25	22
	На питание хватает, на одежду — нет	10	38	34	18
	На одежду хватает, на крупную бытовую технику — нет	12	35	36	18
	На бытовую технику хватает, на автомобиль — нет	12	35	39	13
	На автомобиль хватает	19	30	42	9
Москва		20	34	32	14
Города 1 млн и более		16	28	37	19
Города от 250 тыс. До 1 млн		14	32	38	16
Города от 50 до 250 тыс.		6	41	35	18
Города менее 50 тыс., пгт		10	37	38	15
Сёла		12	38	33	17

<sup>18</sup> Опубликовано на сайте ФОМ. URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14241>.

Результаты телефонного опроса, проведенного Институтом психологии РАН совместно со ВЦИОМ 25 сентября 2021 г. («Спутник», N = 1 600), показывают, что среди опрошенных 51 % чувствуют уверенность в завтрашнем дне, но только 40 % согласились с утверждением, что наши дети будут жить лучше нас. Наибольший интерес представляют ответы на вопросы, измеряющие коллективную самооценку. Только 54 % считают, что россияне смогут изменить жизнь в стране к лучшему, еще меньше — 38 % — уверены, что российское общество сможет решить большинство проблем, которые сегодня волнуют жителей нашей страны. В наибольшей степени убеждены в способности российского общества к солидаризации представители молодежи 18—24 лет и респонденты из группы 60+, тогда как наиболее низкие показатели по этому параметру у россиян 35—44 лет (табл. 8).

**Таблица 8. Социальный оптимизм россиян**

(сентябрь 2021; % респондентов, выбравших ответ «согласен» или «скорее согласен»)

	Все опрошенные	Мужчины	Женщины	18—24 года	25—34 года	35—44 года	45—59 лет	60 лет и старше
Я уверен, что россияне смогут изменить жизнь в стране к лучшему	54	56	54	60	52	51	53	58
Наши дети будут жить лучше нас	40	42	38	43	40	37	39	42
Российское общество сможет решить большинство проблем, которые сегодня волнуют жителей нашей страны	38	39	37	38	34	32	39	42
В ближайшие 3—4 года уровень коррупции в нашей стране снизится	15	18	13	14	15	11	18	17
В ближайшие 3—4 года уровень социального неравенства в нашей стране снизится	17	15	19	24	11	11	20	21

Следует отметить, что в условиях низкого социального и институционального доверия в российском обществе уверенность россиян в завтрашнем дне определяется в наибольшей степени верой в собственные силы, а не надеждой на помощь со стороны. В частности, по данным опроса ВЦИОМ, проведенного



в 2009 году, уверенность в завтрашнем дне 59% россиян связывали с верой в собственные силы и возможности, и только 7% — со стабильностью и порядком в стране в целом (табл. 9). Напротив, в ответ на вопрос об основаниях неуверенности в завтрашнем дне респонденты называли инфляцию (58%) и отсутствие стабильности в стране (37%).

**Таблица 9. Если Вы чувствуете УВЕРЕННОСТЬ в завтрашнем дне, то на чем это чувство основывается?**

(% тех, кто чувствует уверенность, февраль 2009)<sup>19</sup>

	Всего	Оценка материального положения семьи		
		Очень хорошее, хорошее	Среднее	Плохое, очень плохое
Вера в собственные силы и возможности	59	68	57	54
Оптимистичное отношение к жизни, надежда на лучшее	39	37	40	39
Поддержка со стороны членов семьи, близких людей	35	30	38	33
Молодость	26	29	27	18
Наличие стабильной работы	19	24	19	12
Хорошее здоровье	17	22	16	15
Востребованность, возможность реализовать себя	16	27	13	10
Удовлетворительные жилищные условия	15	21	15	7
Вера в Бога	13	8	13	19
Хорошая зарплата, пенсия	12	25	9	10
Наличие подсобного хозяйства	11	6	13	13
Доверие власти, президенту	11	9	12	10
Хорошее образование	10	16	9	1
Стабильность, порядок в стране в целом	7	10	6	6
Хорошее материальное положение семьи	7	22	4	0
Свобода, демократия в стране	3	2	3	1
Другое	1	0	1	1
Затрудняюсь ответить	1	0	1	1

<sup>19</sup> Опубликовано на сайте ВЦИОМ (фрагмент из архива «Архивариус»). URL: [https://bd.wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=590&q\\_id=42645&date=08.02.2009](https://bd.wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=590&q_id=42645&date=08.02.2009).

Но в условиях кризиса образ коллективного будущего может компенсировать дефицит уверенности людей в своих силах. Одним из примеров подобного эффекта могут быть реакции респондентов на вопрос о том, сможет ли Россия в ближайшие 20 лет стать великой державой. По данным ВЦИОМ, наибольшее число положительных ответов на этот вопрос наблюдалось в кризисные годы — 2008 и 2014, а в 2020 и 2021 годах наибольшее число россиян согласилось с тем, что Россия и сейчас остается великой державой. Между тем среди россиян, опрошенных ФОМ в октябре 2020 года, 54 % признали, что большинство людей, с которыми они общаются, не уверены в будущем, а 49 % — что сами не чувствуют уверенности в завтрашнем дне<sup>20</sup>. По данным ВЦИОМ, в сентябре 2020 года 52 % опрошенных думали о своем будущем с беспокойством и тревогой. Очевидно, что суждения о настоящем и будущем России связаны с геополитическими событиями, повышением обороноспособности нашей страны и ее внешней политикой в данные годы. Тем не менее можно предположить, что в данном случае реализовалась рассмотренная нами выше защитная функция образа будущего, поддерживающего нашу позитивную групповую идентичность и веру в справедливость мира.

Ранее мы показали, что положительная оценка будущего России связана с про-социальными установками и убеждениями: верой в справедливость и благо-склонность мира, верой в доброту людей, доброжелательностью, терпимостью и социальной сложностью, то есть убеждением в том, что существует множество способов достижения цели и поведение людей зависит от обстоятельств. Напротив, отрицательная оценка коллективного будущего связана с недоверием к миру и социальным цинизмом, то есть с убежденностью в порочной природе человека, недоверием социальным институтам и обесцениванием этических норм. Недоверие миру и социальный цинизм не позволяют ставить долгосрочные совместные цели, формируют фаталистическое отношение к будущему (Нестик, 2016).

Социально-психологические исследования, проведенные нами в период пандемии, показывают, что социальный оптимизм сильнее всего определяется не оценкой людьми тяжести текущего экономического положения, а доверием к социальным институтам и верой в возможность получить поддержку от других людей (Человек в условиях глобальных рисков, 2020).

Как показало исследование, проведенное нами совместно с ФОМ и ИГ ЦИРКОН в апреле 2021 года ( $N=6000$ ), уровень социального оптимизма россиян низкий: лишь 51 % опрошенных верят, что их дети будут жить лучше, чем они; только 44 % уверены в том, что россияне смогут изменить жизнь в стране к лучшему,

<sup>20</sup> Планы на будущее // ФОМ. 30.10.2020. URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14483>.

лишь 17% верят, что в ближайшие 3—4 года сократится уровень социального неравенства, 15% верят, что в этот период снизится уровень коррупции (рис. 1).

**Рисунок 1. Уровень социального оптимизма россиян**

(апрель 2021 г.; N = 6000; % респондентов, выбравших варианты «согласен» и «скорее согласен»)



Результаты исследования позволили выделить следующие предпосылки социального оптимизма:

- 1) позитивные чувства по поводу принадлежности к россиянам;
- 2) вера в справедливость мира, убеждение в том, что в конечном счете совместные усилия будут вознаграждены успехом;
- 3) наличие жизненных целей и планов, вера в собственную способность влиять на положение в стране.

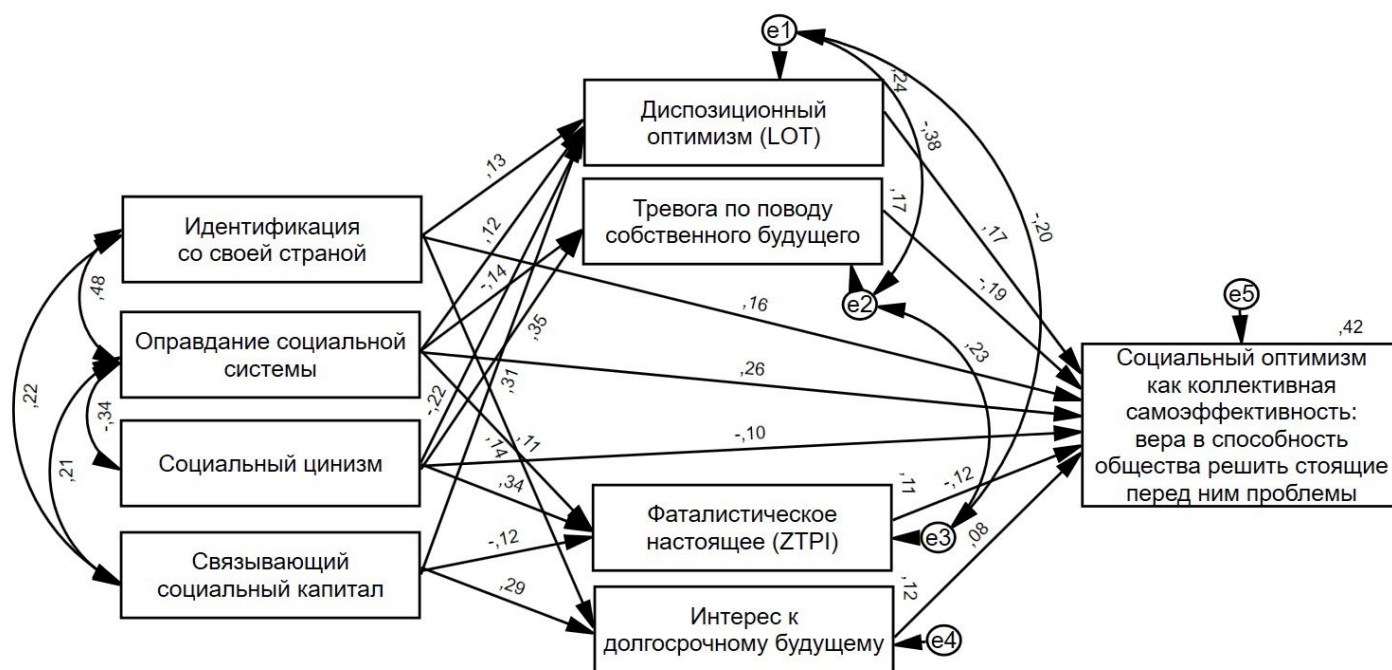
При этом разрушительными для социального оптимизма являются вера в опасный мир и популизм.

В другом исследовании, проведенном нами весной 2021 года (N = 751; 49% — мужчины, 51% — женщины; Mвозр = 40,4; SD=11,5), была выявлена связь социального оптимизма с гражданской идентичностью, оправданием социальной системы и связывающим социальным капиталом, то есть ориентацией на построение широкой сети контактов. Иными словами, оптимистическая оценка способности своей группы справиться с трудностями включена в механизмы поддержания позитивной идентичности — гордости в связи с принадлежностью к обществу, убеждения в том, что устройство общества отвечает интересам граждан и каждому дает возможность для самореализации.

Социальный оптимизм поддерживается связывающим социальным капиталом, то есть завязыванием контактов с представителями других социальных групп, которое расширяет радиус доверия и тем самым — круг людей, на поддержку которых мы можем рассчитывать. Выявленная нами прямая связь между социальным оптимизмом, интересом к долгосрочному будущему и связывающим социальным капиталом хорошо согласуется с результатами других исследо-

ваний, показывающих, что объем и разнородность персональной социальной сети контактов усиливает индивидуальную ориентацию на будущее и готовность задумываться о коллективном будущем (Нестик, 2014; Burt, 2017).

**Рисунок 2. Предикторы социального оптимизма**  
(графическое представление результатов структурного моделирования)



$\chi^2=23,679$ ;  $df=11$ ;  $CMIN/DF=2,153$ ;  $p=.014$ ;  $RMR=.208$ ;  $GFI=.993$ ;  
 $CFI=.992$ ;  $RMSEA=.039$ ; 90% CI [Lo 90=.017; Hi 90=.061];  $P_{close}=.772$ .

Как оказалось, тревога по поводу будущего усиливает прямую связь между социальным оптимизмом и оправданием социальной системы. Это подтвердилось и в другом исследовании, проведенном в конце июля 2021 г. ( $N = 1000$ ; 45% — мужчины, 55% — женщины;  $M_{возр} = 38,7$ ;  $SD=12,6$ ). Наибольший вклад в уровень социального оптимизма вносят вера в справедливый мир, авторитаризм правого толка, коллективная политическая самооффективность, оправдание социальной системы, идентификация с Россией, доверие к государству и институтам гражданского общества.

Связь социального оптимизма с верой в справедливый мир, оправданием социальной системы и авторитаризмом указывает на то, что он выполняет функции перцептивной защиты, поддерживая осмысленную картину мира и убеждение в том, что следование определенным социальным нормам будет вознаграждено в будущем.

## o Долгосрочная ориентация и ее социально-психологические предпосылки

С социальным оптимизмом тесно связана долгосрочная ориентация, которую можно рассматривать как значимость для личности и группы долгосрочного целеполагания, прогнозирования и планирования, достижения и сохранения устойчивых к изменениям результатов своей и чужой деятельности, а также учета долгосрочных последствий этой деятельности для себя, других людей и окружающей среды. В экономической психологии и нейронауках долгосрочная и краткосрочная ориентации изучаются в рамках исследований межвременного выбора и феномена дисконтирования будущего (Frederick et al., 2002), как способность людей к воображению себя и других в отдаленном будущем, развившаяся в ходе эволюции благодаря языку (Corballis, 2019); в психологии личности — как ориентация личности на учет будущих последствий своих действий (Joireman, King, 2016); в кросс-культурной психологии — как ориентация на получение выгод в будущем и планирование, предполагающее настойчивость и упорство в настоящем, а также уважительное отношение к традициям прошлого (Hofstede, Minkov, 2010). Долгосрочная ориентация — многомерный феномен, включающий ценностно-мотивационные, когнитивные, аффективные и поведенческие компоненты (Нестик, 2020а; Нестик, 2021).

К ее ценностно-мотивационным компонентам могут быть отнесены ориентация на отложенное вознаграждение и низкая выраженность дисконтирования будущего, ценность преемственности, устойчивых к времени достижений и следа в истории, ценность непрерывного саморазвития, ценность прогнозирования будущего, ценность долгосрочного целеполагания и планирования, ценность долгосрочных отношений, ответственность перед будущими поколениями.

К когнитивным компонентам относятся протяженность временной перспективы, горизонт планирования, убеждение в возможности влиять на отдаленное будущее и прогнозировать его, убеждение в том, что затраченные усилия будут вознаграждены в будущем.

Среди аффективных компонентов можно выделить удовольствие от фантазирования в отношении долгосрочного будущего, интерес к долгосрочным прогнозам и оптимизм в отношении долгосрочного будущего.

Наконец, к поведенческим компонентам можно отнести постановку долгосрочных целей, ориентацию на учет долгосрочных последствий, поиск информации о долгосрочном будущем, готовность обсуждать его с друзьями и коллегами и ориентацию на приобретение товаров длительного пользования.

Эта многокомпонентная структура долгосрочной ориентации как сложного социально-психологического феномена была подтверждена в ходе проведенного нами опроса российской молодежи в восьми федеральных округах ( $N = 1970$ ). В результате исследования выявлены социально-психологические типы краткосрочной ориентации («пессимисты» — 8,9% и «тактики» — 24,2%) и типы долгосрочной ориентации («стратеги» — 19,8%, «ориентированные на личные достижения оптимисты» — 15,2%; «просоциальные визионеры» — 12,7%; «ответственные традиционалисты» — 19,2%). Было показано, что существует как коллективистическая ориентация на долгосрочное будущее, опирающаяся на доверие социальным институтам и сопереживание («просоциальные визионеры», «ответственные традиционалисты»), так и индивидуалистическая долгосрочная ориентация («стратеги» и «ориентированные на личные достижения оптимисты»), при которой долгосрочное прогнозирование и планирование связаны с ориентацией на личные достижения и самостоятельность (Нестик, 2021).

Нами впервые были выявлены такие социально-психологические факторы долгосрочной ориентации, как дескриптивные нормы (представление о том, в какой степени долгосрочное целеполагание и планирование одобряются окружающими) и тревожные переживания, связанные с изменениями в обществе (страхи по поводу последствий пандемии). Было обнаружено разнонаправленное влияние тревоги по поводу будущего на различные компоненты долгосрочной ориентации, в том числе ее негативная связь с оптимизмом в отношении долгосрочного будущего и прямая связь с интересом к долгосрочным прогнозам и целеполаганием. Кроме того, в серии проведенных нами исследований было показано, что предикторами долгосрочной ориентации является децентрация, то есть восприятие, понимание, учет, принятие в расчет точки зрения, опыта другого человека, а также сопереживание другим людям в период пандемии (Нестик, 2021).

Исследование целеполагания россиян, проведенное в 2017 году О.И. Шкаратаном и В.В. Карачаровским, показало, что только 52% наших соотечественников имеют сформулированные жизненные цели, а средний горизонт их достижения составляет около пяти лет. В будущее со средним горизонтом в девять лет россиян «вытягивает» забота о детях, а также крупные кредиты со средним горизонтом около восьми лет (Карачаровский, Шкаратан, 2019). Согласно результатам опроса ФОМ, в октябре 2020 года лишь 25% россиян относили себя к ориентированным на будущее — тем, кто размышляет о нем и строит планы.

Но было бы ошибочным считать, что планирование будущего не является важной ценностью для наших соотечественников. Опросы ВЦИОМ показывают, что умение планировать, ставить цели, задачи считают нужным для себя 91 % (2019) и 95 % (2020) респондентов (база данных «Спутник», свободный поиск). Данные ФОМ указывают на хроническое противоречие между высокой ценностью планирования для 56 % россиян (табл. 10) и воспринимаемой невозможностью строить долгосрочные планы (табл. 11), которое особенно остро проявляется в молодежной группе.

Как показало совместное исследование «Левада-Центра»\* и Фонда Бориса Немцова, проведенное в сентябре 2018 года среди молодежи России, Украины и Белоруссии, более 80 % молодых россиян отметили, что им мешает планировать свое будущее плохая экономическая ситуация. Среди других причин, названных более чем половиной опрошенных, указывались угроза нарушения прав в любой момент, отсутствие поддержки со стороны государства, непрерывные изменения в стране, отсутствие достоверной информации о происходящем, а также трудности с поиском работы<sup>21</sup>.

**Таблица 10. Одни считают, что строить долгосрочные планы оправданно, полезно. Другие считают это бессмысленным, бесполезным. А вы скорее относитесь к первым или ко вторым?**

(закрытый вопрос, октябрь 2020; % от общего числа респондентов)<sup>22</sup>

	Население в целом	Муж.	Жен.	18–30 лет	31–45 лет	46–60 лет	Старше 60 лет
К первым (строить долгосрочные планы оправданно, полезно)	56	60	52	75	64	46	45
Ко вторым (строить долгосрочные планы бессмысленно, бесполезно)	39	36	41	23	33	48	45
Затрудняюсь ответить	6	5	7	2	4	6	10

<sup>21</sup> Представления о будущем у молодёжи крупных городов в России, Украине и Беларуси // Фонд Бориса Немцова. URL: <http://zukunfts bild.nemtsovfund.org/survey-ru/>.

<sup>22</sup> Опубликовано на сайте ФОМ. URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14483>.

**Таблица 11. Одни считают, что в нашей стране сейчас благоприятная ситуация для того, чтобы строить планы на будущее, планировать свою жизнь на несколько лет вперед. Другие считают, что сейчас в нашей стране ситуация не слишком благоприятная для планирования будущего. С каким мнением — с первым или со вторым — вы согласны?**

(закрытый вопрос, октябрь 2020; % от общего числа респондентов)<sup>23</sup>

	2019	Население в целом (2020)	Муж.	Жен.	18—30 лет	31—45 лет	46—60 лет	Старше 60 лет
С первым (благоприятная ситуация для планирования будущего)	28	24	25	23	18	25	23	28
Со вторым (не слишком благоприятная ситуация для планирования будущего)	62	68	68	69	79	68	73	58
Затрудняюсь ответить	11	8	7	8	4	7	5	14

По результатам исследования, которое Институт психологии РАН провел совместно с ВЦИОМ 25 сентября 2021 года («Спутник», N = 1600), только 21 % опрошенных указали, что планируют свою жизнь на несколько лет вперед, 31 % вообще не строят планов и живут сегодняшним днем, 28 % планируют свою жизнь на несколько месяцев, 17 % отметили, что не строят планов, так как ситуация в стране нестабильна (3 % затруднились ответить). При этом наиболее долгосрочно ориентированными оказались представители возрастной группы от 25 до 34 лет: здесь на несколько лет вперед планируют 32 % опрошенных (табл. 12).

Более полную и дифференцированную картину планирования россиянами своей жизни позволил получить общероссийский репрезентативный поквартирный опрос (N = 6000), проведенный нами совместно с Фондом общественного мнения и ИГ ЦИРКОН в апреле 2021 года (рис. 3 и 4). Результаты исследования позволили выделить четыре группы россиян в зависимости от протяженности горизонта планирования ими своей жизни.

<sup>23</sup> Опубликовано на сайте ФОМ. URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14483>.



**Таблица 12. Одни люди стараются планировать свою жизнь на несколько лет вперед. Другие строят планы только на короткий срок. А как поступаете Вы?**

(закрытый вопрос, один ответ; 25 сентября 2021 г.; % от общего числа респондентов)

	Все опрошенные	Мужчины	Женщины	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Планирую на несколько лет вперед	21	24	18	20	32	22	18	15
Планирую на несколько месяцев вперед	28	28	29	42	32	29	30	21
Пока не строю планов, ситуация в стране нестабильна	17	15	18	17	15	22	19	13
Никогда не строю планов, живу сегодняшним днем	31	30	33	20	20	24	32	46
Затрудняюсь ответить	3	3	3	0	2	3	2	5

**Рисунок 3. Горизонт планирования россиян**

(апрель 2021, N=6000)



#### Рисунок 4. Доля россиян, которые не строят планов на будущее, среди жителей федеральных округов Российской Федерации

(апрель 2021, N=6000)



В первую группу входят те, кто вообще не строит планов (25,9%). Большинство из них — женщины (60%), 52% — в возрасте 55 и более лет. Среди них работают только 38%, а 41% — неработающие пенсионеры; 25% не хватает денег на одежду, а 13,2% — на питание; только 19% имеют полное высшее образование. Больше всего россиян с таким коротким горизонтом планирования среди жителей городов численностью менее 100 тыс. (27%) и поселков городского типа (29%). Для них характерен социальный цинизм и низкое доверие людям, популизм, неверие в свою способность влиять на политические решения и аномия, проявляющаяся в низкой значимости политических ценностей, вера в предопределенность судьбы, убежденность в опасности мира.

Во вторую группу (42,6%) входят те, кто планирует свою жизнь на период от нескольких месяцев до одного-двух лет. Здесь также большинство — женщины (58%), 50% — в возрасте более 45 лет. Среди них 49% работают по найму; 40% могут позволить себе еду и одежду, но не могут купить бытовую технику; 28% — с полным высшим образованием. Больше всего россиян с таким коротким горизонтом

планирования среди жителей крупных городов — численностью более 250 тысяч (в таких городах их доля составляет 45—46 %). Для них характерна низкая эмоциональная стабильность, высокая выраженность симптомов депрессии, тревоги по поводу будущего, низкая вера в вознаграждение усилий и низкая ориентация на либеральные ценности.

К третьей группе относятся наши соотечественники, которые планируют свою жизнь на время от 3 до 10 лет (23,1 %). Более половины из них — мужчины (52 %), 59 % — в возрасте до 45 лет. В этой группе 55 % работают; 28,3 % могут купить бытовую технику, а еще 13 % — автомобиль; 29 % работают на частном предприятии; 31 % имеют полное высшее образование. Они характеризуются более высокой открытостью к новому, более высокой воспринимаемой социальной поддержкой и социальным оптимизмом, воспринимаемым контролем за событиями своей жизни, субъективным счастьем, верой в справедливый мир.

Наконец, четвертая группа — это россияне, которые строят планы более чем на 10 лет (8,4 %). Подавляющее большинство здесь мужчины (59 %), 53 % — в возрасте до 45 лет. В нее входят россияне как очень низкого достатка (12 % не хватает денег даже на питание), так и очень высокого (7 % могут купить дом); 53 % работают, причем 6 % — предприниматели. Полное высшее образование имеют 24 %. Больше всего россиян с таким длинным горизонтом планирования среди жителей городов численностью менее 50 тыс. (10 %) и поселках городского типа (11 %). Их отличают более высокая доброжелательность и экстраверсия, более высокая религиозность, вера в вознаграждение усилий и гордость за свою страну.

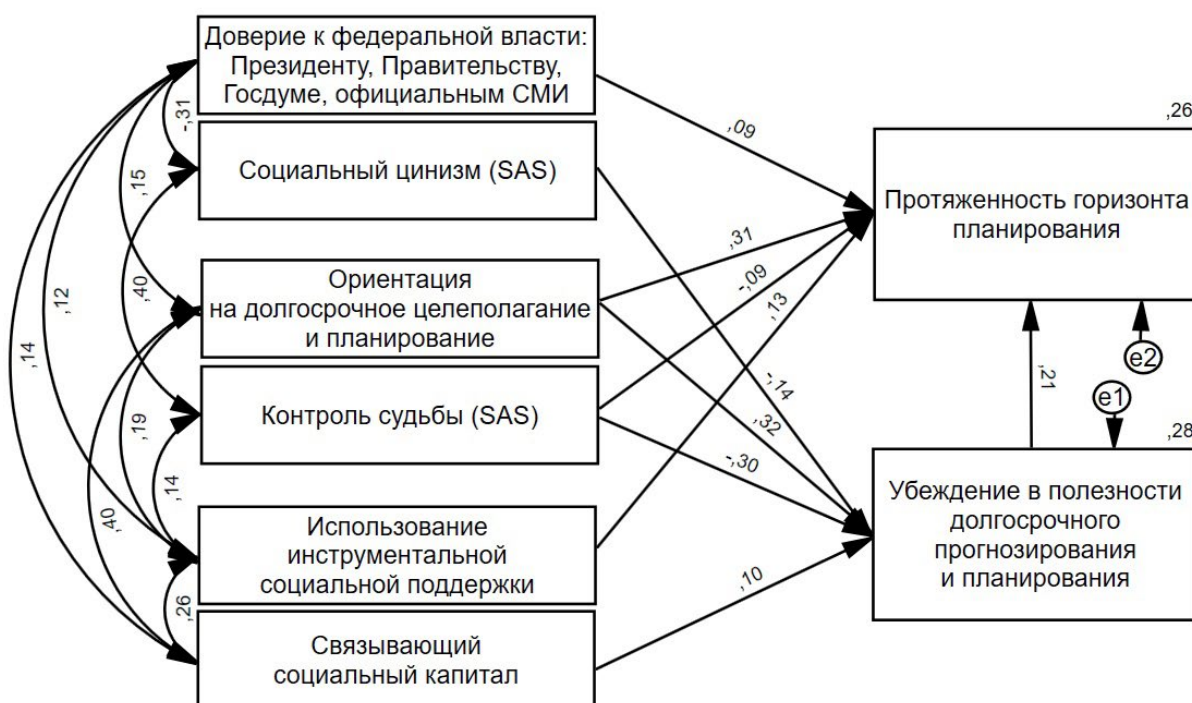
Как показало наше исследование, горизонт планирования зависит от оценки социальных ресурсов, имеющихся у респондентов: экономического статуса и уровня образования. Однако на него влияют и психологические характеристики личности: доброжелательность и воспринимаемый уровень социальной поддержки, контроль над собственной жизнью, субъективное благополучие и доверие к миру. Проведенное нами структурное моделирование ( $N=6000$ ;  $\chi^2=41,361$ ;  $df=18$ ;  $CMIN/DF=2,298$ ;  $p=,001$ ;  $GFI=,999$ ;  $CFI=,994$ ;  $RMSEA=,014$ ;  $P_{close}=1$ ) подтвердило негативную связь горизонта планирования и социального оптимизма с тремя группами факторов:

- 1) образ опасного мира (социальный цинизм, вера в несправедливый и опасный мир);
- 2) дефицит социальных ресурсов (низкое материальное положение, низкий уровень образования и воспринимаемой социальной поддержки);
- 3) низкое субъективное благополучие (низкий уровень субъективного счастья, симптомы депрессии, тревога по поводу будущего).

При этом, как оказалось, показатели субъективного благополучия выступают в роли медиатора, опосредуя влияние двух других групп факторов на горизонт планирования.

Результаты другого нашего исследования, проведенного в 2021 году среди 751 респондента от 17 до 76 лет из разных регионов России (49% — мужчины, 51% — женщины;  $M_{возр} = 40,1$ ;  $SD = 11,5$ ), позволили уточнить роль, которую играют в поддержании долгосрочного горизонта планирования показатели социальной интеграции: связывающий социальный капитал и обращение за поддержкой к другим людям. Путевая модель, полученная в ходе структурного моделирования ( $\chi^2 = 19,332$ ;  $df = 10$ ;  $CMIN/DF = 1,933$ ;  $p = ,036$ ;  $GFI = ,994$ ;  $CFI = ,990$ ;  $RMSEA = ,035$ ;  $P_{close} = ,834$ ), показывает, что протяженность горизонта планирования личностью своей жизни связана с тремя группами факторов: во-первых, с доверием к государству и обществу; во-вторых, с ориентацией личности на долгосрочное целеполагание и верой в способность влиять на свою судьбу; в-третьих, с ориентацией на расширение личной сети контактов и готовностью использовать этот социальный капитал в ситуации кризиса.

**Рисунок 5. Предикторы протяженности горизонта планирования (графическое представление результатов структурного моделирования)**



$\chi^2 = 19,332$ ;  $df = 10$ ;  $CMIN/DF = 1,933$ ;  $p = ,036$ ;  $RMR = ,026$ ;  $GFI = ,994$ ;  $CFI = ,990$ ;  $RMSEA = ,035$ ; 90% CI [Lo 90 = ,009; Hi 90 = ,059];  $P_{close} = ,834$ .

В уже упомянутом нами исследовании, проведенном весной 2021 года ( $N = 751$ ) нам удалось уточнить связь долгосрочной ориентации и горизонта планирования с отношением личности к глобальным рискам. Как показали результаты структурного моделирования ( $\chi^2 = 5,841$ ;  $df = 4$ ;  $CMIN/DF = 1,460$ ;  $p = ,211$ ;  $GFI = ,998$ ;  $CFI = ,999$ ;  $RMSEA = ,025$ ;  $Pclose = ,821$ ), общий уровень долгосрочной ориентации зависит от 1) принятия жизни в условиях глобальных рисков и 2) проактивного совладания, то есть стремления учесть их последствия при принятии решений, а также от 3) отношения к ним как к возможностям, 4) самооффективности, то есть уверенности в своей способности защитить себя и близких от их последствий, 5) оптимизма в отношении глобального будущего и 6) воспринимаемой социальной поддержки, то есть наличия людей, готовых прийти на помощь в случае массового бедствия. Интересно, что протяженность горизонта планирования прямо связана с проактивным совладанием и самооффективностью, но негативно связана с оптимизмом в отношении глобального будущего. Это может указывать на то, что тревога в ожидании глобальных кризисов подталкивает к долгосрочному планированию жизни при условии, что мы считаем себя способными справиться с ними.

Проведенная нами серия исследований показывает, что в основе сокращения горизонта планирования лежит формирование убеждения в опасности мира и социальный пессимизм, снижение генерализованного и институционального доверия, сокращение «слабых связей» личности с представителями других социальных групп, а также воспринимаемой социальной поддержки в условиях глобальных рисков.

## Заключение: как развивать долгосрочную ориентацию в российском обществе?

Наши исследования показывают, что для поддержки социального оптимизма необходимо прежде всего сокращение социального неравенства и поляризации общества. Если же речь идет о пропагандистских кампаниях, то здесь нужны не столько позитивные прогнозы, сколько конкретные примеры успешного опыта взаимопомощи среди россиян, истории о том, как доверие другим людям оказалось оправданным и принесло успех.

Можно предложить несколько направлений поддержки долгосрочной ориентации и социального оптимизма в российском обществе.

Прежде всего, необходимы меры, направленные на преодоление выученной беспомощности: информирование о случаях, когда россияне повлияли на ситуацию в своей жизни, в городе, в стране; элементы прямого налогообложения,

возможности для налогоплательщика выбирать статьи бюджета, которые он поддерживает; развитие накопительной пенсионной системы, информирование о том, какой будет пенсия.

В основе долгосрочной ориентации лежит доверие к социальным институтам, поэтому нужно укрепить защиту собственности и права наследования, закрепить «правила игры» в областях, связанных с развитием человеческого капитала, расширить долгосрочные программы карьерного и профессионального развития; увеличить горизонт планирования бюджета; создать экономические стимулы для игры на «длинных деньгах».

Необходимо не только обучать руководителей государственных и частных организаций долгосрочно ориентированному принятию решений, но и вводить соответствующие критерии оценки их деятельности, финансовые и моральные стимулы, помогающие им расставлять приоритеты (Sneader et al., 2020). Такого рода системы оценки могут быть созданы не только на уровне корпораций, но и на уровне отраслей и даже в масштабах мировой экономики. Примером может служить инициатива, направленная на повышение престижа долгосрочно ориентированных компаний. Так, в январе 2016 года на Давосском экономическом форуме шесть крупнейших глобальных пенсионных фондов, а также такие компании, как Barclays и Unilever, объявили о создании нового индекса долгосрочности корпоративных инвестиций: S&P Long-Term Value Creation Global Index. Индекс призван изменить стандарты поведения руководителей и инвесторов через примеры успешных долгосрочно ориентированных компаний (Forelle, Benoit, 2016).

Развитие компетенций, связанных с принятием долгосрочных решений, может опираться на достижения когнитивной психологии и нейробиологии в области изучения временного дисконтирования. В ситуациях, когда необходимо избежать различных мотивационно-когнитивных искажений при прогнозировании или принятии решений с долгосрочными последствиями, могут использоваться научно обоснованные приемы и технологии: можно снизить когнитивную нагрузку, представить, что варианта «здесь и сейчас» не существует, сопоставить варианты решения с другими целями, связать будущие события со знакомыми местами и т. п. (Нестик, 2018b; Bulley, Schacter, 2020).

Отдельным направлением может быть создание цифровых гуманитарных технологий для поддержки долгосрочной ориентации. До сих пор в таком качестве выступали различные архитектуры выбора — системы подталкивания к социально ответственным решениям. Это различные стимулы, подсказки и напоминания, облегчающие выбор в пользу рационального, долгосрочно ориентированного варианта поведения. Сегодня они широко используются в самых разных областях,

от отдельного сбора мусора и сохранения электроэнергии до принятия решений о лечении, пенсионных накоплениях или инвестициях (Голодникова и др., 2018).

Другое перспективное направление использования цифровых технологий для поддержки долгосрочной ориентации — это создание «цифровых ангелов», основанных на технологиях искусственного интеллекта программ, которые выполняют функции «когнитивных протезов»: например, помогают преодолеть откладывание на потом, компенсировать свойственную людям недооценку будущего, визуализировать сценарии развития событий (Lieder et al., 2019). В частности, такие программы предлагается использовать, чтобы психологически «приблизить» катастрофические последствия изменения климата (Нестик, 2019).

Поскольку ориентация на будущее поддерживается разнообразием социальных контактов, необходимо целенаправленно развивать различные формы долгосрочных партнерств и взаимопомощи, в которых добровольный обмен обязательствами происходит поверх групповых границ: профессиональные ассоциации, общества защиты вкладчиков, клубы бывших выпускников вузов, организации молодых матерей и другие формы гражданского общества, созданные с целью оказания взаимной помощи вне зависимости от политической и культурной принадлежности участников. Ориентация на долгосрочные отношения в рамках таких организаций создаст условия для генерализации доверия и формирования сетей «слабых связей».

В сфере СМИ и социальных медиа необходимо стимулировать издательские, телевизионные и интернет-проекты, ориентированные на диалог о прошлом и будущем России, о возможностях преодоления растущих коллективных угроз, формирование представлений об общности судьбы и ответственности граждан России перед своими потомками. Нужны специальные усилия по формированию через СМИ и социальные сети позитивных долгосрочных сценариев развития России.

Необходимо развивать коллективное воображение, целенаправленно создавая «память о будущем». Образ будущего основан на работе, проделанной коллективным воображением в прошлом. Иными словами, существует коллективная память о будущем (Samuel, 2009). Содержащая сделанные когда-то авторитетные прогнозы, образы фантастической литературы и кино, такая память служит опорой при социальном конструировании будущего. Рост охвата и доступности средств массовой информации, в том числе интернет-медиа, делают публичные прогнозы и художественные образы все более важным фактором повседневных представлений о завтрашнем дне. За воспоминания о прошлом и конструирование будущего в нашем воображении отвечают одни и те же структуры мозга. Люди с трудом конструируют сценарии будущего, для представления которых не хватает образов собственной автобиографической памяти (Campbell et al.,

2017). Таким образом, для формирования видения желаемого будущего нам необходим общий язык, набор образов и категорий. Компьютерные игры, телесериалы, популярные жанры поп-музыки, театральные постановки — все это можно использовать для стимулирования размышлений о будущем, проигрывания в коллективном воображении разных его сценариев.

В сфере искусства могут быть организованы специальные фестивали, конкурсы и выставки, посвященные историческому прошлому и будущему страны, переключке эпох в российской культуре. В области науки необходимо поддерживать междисциплинарные исследования, посвященные не только техническому и экономическому, но и социальному сценарному анализу, в частности форсайт в области культуры, политических, межэтнических и межрелигиозных отношений. Необходимо поддерживать публичное обсуждение результатов таких исследований с привлечением известных политических, научных, культурных и религиозных деятелей.

Нужно систематически развивать различные формы рефлексии в отношении будущего, а также умения, необходимые для ведения стратегического диалога. Образовательные стандарты в школе и вузах необходимо ориентировать на развитие таких компетенций, которые позволяют «работать с прошлым и будущим»: умения проводить исторические аналогии и опираться на историю при анализе ситуации в стране, умения анализировать жизненный опыт, накопленный предшествующими поколениями в своей семье; навыки долгосрочного планирования своей жизни, управления рисками, умения критически анализировать прогнозы. Информационные кампании и образовательные программы должны быть направлены на формирование долгосрочной ориентации как нормы, разделяемой большинством (от «это престижно» к «у нас так принято»). Нужно больше рассказывать о «людях длинной воли» из прошлого и настоящего нашей страны, идущих к отдаленным целям и помогающим ставить и достигать таких целей окружающим.

Необходимо поддерживать сопереживание, развивать навыки психологической помощи и фасилитации в школах. Одно из ключевых препятствий, затрудняющих выработку совместных целей, — дефицит умения вести диалог, согласовывать позиции. Поэтому в старших классах школы и в университетах нужны курсы риторики, фасилитации и медиации, обучающие ведению диспутов, методам разработки групповых решений и разрешения конфликтов.

Одной из форм стратегического диалога в сетевом обществе является форсайт — система мероприятий, организационных процессов, структур, норм и ценностей, поддерживающих способность сообщества предвидеть и опережать изменения, преобразуя свою деятельность на основании совместно выработанных сценариев будущего. Безусловно, конструирование образа будущего в ходе мозговых



штурмов не защищено от многочисленных когнитивных искажений: сверхуверенности экспертов, эвристики доступности, недооценки возможности событий, отсутствующих в личном опыте и др. (Нестик, 2018b). Тем не менее главным результатом такой рефлексии является не сам образ вероятного будущего, а символические орудия для его непрерывного конструирования, в том числе групповые технологии проектирования будущего, доверие заинтересованных сторон друг к другу, готовность договариваться о будущем в меняющихся условиях. Так, наше исследование, проведенное среди трехсот участников «Форсайт-навигации» Агентства стратегических инициатив (Силинг, Нестик, 2018), показало, что после участия в серии мозговых штурмов, по сравнению с контрольной группой, оценка прогнозируемости будущего не увеличивается, зато повышается протяженность индивидуальной перспективы, значимость для участников отдаленного будущего России, позитивная оценка краткосрочного и среднесрочного будущего, социальное доверие, готовность идентифицировать себя с человечеством. Чем выше социальное доверие, тем выше оценка участниками своей способности влиять на будущее, но ниже оценка его предсказуемости. Эти данные указывают на то, что обсуждение сценариев развития социальной системы ее участниками, — при условии наличия внутригруппового и межгруппового доверия, — повышает оптимизм и толерантность к неопределенности будущего.

Необходимы очные, виртуальные и «дополненные» VR и AR технологии обсуждения будущего, которые были бы эффективны для разных поколений россиян и поддерживали бы «связь времен». Наряду с хорошо зарекомендовавшими себя инструментами, такими как дискуссионные клубы и деловые завтраки, «открытые пространства» и «конференции наоборот», форсайт-флоты и форсайт-кэмпы, «точки кипения», хакатоны и цифровые коммуны, нужно искать новые способы организовать диалог о будущем, чтобы вовлекать в него не только технологических предпринимателей и городскую молодежь, но и другие социальные группы. Перспективной формой таких площадок могут быть так называемые мини-публики, ассамблеи граждан, общественные группы, группы независимых экспертов, сельские и городские советы (Руденко, 2018). Одной из ключевых задач таких сообществ является так называемый проактивный дизайн — помощь в конструировании моделей ответственного социального поведения, устойчивых в долгосрочной перспективе.

Очевидно, что необходимо стимулировать различные формы частных инвестиций в долгосрочное будущее регионов и локальных сообществ, венчурную филантропию и корпоративные программы *pro bono*. Нужно специальными грантовыми программами поддерживать такие формы волонтерства, результаты которого скажутся и будут заметны обществу лишь годы спустя.

В ближайшие десятилетия российскому обществу предстоит ответить на множество политических, социально-экономических, технологических, демографических и климатических вызовов. Важно помнить, что путь к решению общенациональных и глобальных проблем лежит не через алармизм, нагнетание тревоги и запреты, а через формулирование позитивных целей, преодоление поляризации и укрепление социального доверия, вовлечение всех заинтересованных сторон в разработку решений, научно обоснованную политику, поддержку сопереживания и взаимопомощи, критического мышления, рефлексивности и долгосрочной ориентации.

## Список литературы

Аганбегян А. Г., Порфирьев Б. Н., Широков А. А. О преодолении текущего кризиса и путях развития экономики России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 227. № 1. С. 193—213

Асмолов А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. 2017. № 4. С. 3—26.

Аузан А. А., Бахтигараева А. И., Брызгалов В. А., Золотов А. В., Никишина Е. Н., Припузова Н. А., Ставинская А. А. Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 75—91. <https://www.doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-75-91>.

Аузан А. А. Стратегия долгосрочного развития России: новизна подхода // Научные труды Вольного экономического общества России. 2015. Т. 196. С. 229—241.

Боулз С. Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция. М.: Дело, 2011.

Великая Н. М., Шушпанова И. С. Российская молодежь о перспективах и образах будущего социально-политического развития страны // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2021. Т. 14. № 2. С. 29—40.

Великая Н. М., Шушпанова И. С., Афанасьев В. А. Образ будущего в массовом сознании граждан как фактор устойчивого социально-политического развития общества // Вестник РГГУ. Серия Философия. Социология. Искусствоведение. 2021. № 1. С. 64—77. <https://www.doi.org/10.28995/2073-6401-2021-1-64-77>.

Вилдавски А., Дейк К. Теория восприятия риска: кто боится, чего и почему? // THESIS. 1994. № 5. С. 268—276.

- Волков Д. Социология: Будущее темно // Ведомости. № 4134. 09.08.2016.
- Волков Д., Колесников А. Будущее, которое разъединяет: что думают о развитии России разные социальные группы // Форбс. 18 ноября 2020. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/413883-budushchee-kotoroe-razedinyayet-chno-dumayut-o-razviti-rossii-raznye-socialnye>.
- Голодникова А., Цыганков Д., Юнусова М. Потенциал использования концепции «nudge» в государственном регулировании // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 3. С. 7—31.
- Горбачева Е. И., Губина Н. К., Натробина О. В. Источники социального оптимизма: опыт межпоколенческого анализа // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2018. Т. 9. № 7. С. 116—139.
- Горшков М. К. Российское общество в социологическом измерении // Вестник Российской академии наук. 2020. Т. 90. № 3. С. 232—242.
- Донцов А. И., Зеленев И. А. О связи категоризации социального окружения («своих», «чуждых», «иных») с оптимизмом/пессимизмом у россиян // Развитие личности. 2010. № 1. С. 134—150.
- Дубин Б. Координата будущего в общественном мнении России // Пути России. Будущее как культура: Прогнозы, репрезентации, сценарии. Т. XVII. М.: Новое литературное обозрение, 2011. С. 500—513.
- Карачаровский В. В., Шкаратан О. И. Разные цели одного общества // Социологические исследования. 2019. № 1. С. 5—17. <https://www.doi.org/10.31857/S013216250003743-0>.
- Комаровский В. С. Образ желаемого будущего России: проблемы формирования // Власть. 2020. Т. 28. № 1. С. 45—50.
- Ленчук Е. Б., Войтоловский Ф. Г., Кувалин Д. Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6. С. 46—55.
- Мир 2035: глобальный прогноз / под ред. А. А. Дынкина. М.: Магистр, 2017.
- Нестик Т. А. Социально-психологические предпосылки и типы долгосрочной ориентации: результаты эмпирического исследования // Психологический журнал. 2021. Т. 42. № 4. С. 28—39.
- Нестик Т. А. Долгосрочная ориентация личности: состояние и перспективы исследований // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2020а. Т. 5. № 3. С. 110—140. <https://www.doi.org/10.38098/ipran.sep.2020.19.3.005>.

Нестик Т. А. Влияние пандемии COVID-19 на общество: социально-психологический анализ // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2020b. Т. 5. № 2. С. 47–82. <https://www.doi.org/10.38098/ipran.sep.2020.18.2.002>.

Нестик Т. А. Искусственный интеллект как «когнитивный протез»: трансформация образов будущего // Образовательная политика. 2019. № 4. С. 104–117.

Нестик Т. А. Конструирование коллективного образа будущего в условиях неопределенности // Mobilis in mobile: личность в эпоху перемен / под ред. А. Г. Асмолова. М.: Издательский дом ЯСК, 2018a. С. 213–225.

Нестик Т. А. Психологические аспекты корпоративного форсайта // Форсайт. 2018b. Т. 12. № 2. С. 78–90.

Нестик Т. А. Отношение личности к прошлому, настоящему и будущему России: результаты эмпирического исследования // Социальная и экономическая психология. Часть 1: Состояние и перспективы исследований. М.: Институт психологии РАН, 2018c. С. 190–212.

Нестик Т. А. Социально-психологические механизмы долгосрочной ориентации // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2016. Т. 1. № 4(4). С. 16–60. URL: <http://soc-econom-psychology.ru/cntnt/bloks/dop-menu/archive/g16/t1-4/s16-4-02.html>.

Нестик Т. А. Социальная психология времени. М.: Институт психологии РАН, 2014.

Нестик Т. А., Журавлев А. Л. Влияние изменения климата на человека: психологический анализ // Психологический журнал. 2020. Т. 41. № 5. С. 99–109.

Полтерович В. М. От социального либерализма к философии сотрудничества // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С. 41–64.

Прекариат: становление нового класса / под ред. Ж. Т. Тощенко. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2020.

Руденко В. Н. Формы алеаторной демократии: генезис и развитие // Науч. ежегодник Института философии и права Уральского отделения РАН. 2018. Т. 18. Вып. 4. С. 97–125.

Рязанцев С. В., Рыбаковский Л. Л. Демографическое развитие России в XX–XXI веках: историческое и геополитическое измерения // Вестник Российской академии наук. 2021. Т. 91. № 9. С. 810–819.

Силинг А. Л., Нестик Т. А. Отношение участников форсайт-сессий к ближайшему, среднесрочному и отдаленному будущему // Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 3. С. 67–86.

Социокультурные факторы инновационного развития и успешной имплементации реформ. М.: Центр стратегических разработок, 2017.

Социокультурные факторы инновационного развития в условиях коронакризиса [Исследовательский отчет] / Аузан А. А., Бахтигараева А. И., Богданова А. А., Брызгалин В. А., Зельницкая Е. Н., Золотов А. В., Никишина Е. Н., Подругина В. П., Припузова Н. А., Ситкевич Д. А., Трушина В. С. М.: Институт национальных проектов; Российская венчурная компания, 2020.

Темницкий А. Л. Социокультурные факторы оптимизма современной молодежи России // Социологическая наука и социальная практика. 2016. Т. 4. № 4. С. 19–35. <https://doi.org/10.19181/snsp.2016.4.4.4760>.

Тощенко Ж. Т. Общество травмы: между эволюцией и революцией (опыт теоретического и эмпирического анализа). М.: Весь Мир, 2020.

Федоров В. Общественные настроения в России в ситуации коронакризиса // ВЦИОМ. 2020. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/file/reports\\_conferences/2020/2020-06-16\\_Lenskii\\_klub.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/file/reports_conferences/2020/2020-06-16_Lenskii_klub.pdf).

Человек в условиях глобальных рисков: социально-психологический анализ / Коллективная монография под ред. Т. А. Нестика и А. Л. Журавлева. М.: Институт психологии РАН, 2020.

Черныш М. Ф. Институциональные основы неравенства в современном обществе // Мир России. 2021. Т. 30. № 3. С. 6–28. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-3-6-28>.

Шестопад Е. Б. Образы будущего в сознании российского общества как фактор политического развития // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2016. № 2. С. 7–20.

Bandura A. (2000) Exercise of Human Agency through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 9. No. 3. P. 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>.

Bulley A., Schacter D. L. (2020) Deliberating Trade-Offs with the Future. *Nature Human Behaviour*. Vol. 4. No. 3. P. 238–247. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0834-9>.

Burt R. (2017) Social Network and Temporal Discounting. *Network Science*. Vol. 5. No. 4. P. 411–440. <https://doi.org/10.1017/nws.2017.23>.

Campbell K. L., Benoit R. G., Schacter D. L. (2017) Priming, Not Inhibition, of Related Concepts during Future Imagining. *Memory*. Vol. 25. No. 9. P. 1235–1245. <https://doi.org/10.1080/09658211.2017.1283420>.

- Cook J., Cuervo H. (2019) Agency, Futurity, and Representation: Conceptualising Hope in Recent Sociological Work. *The Sociological Review*. Vol. 67. No. 5. P. 1102–1117. <https://doi.org/10.1177/0038026119859177>.
- Corballis M. C. (2019) Mental Time Travel, Language, and Evolution. *Neuropsychologia*. Vol. 134. P. 107–202. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2019.107202>.
- Daniele G., Martinangeli A., Passarelli F., Sas W., Windsteiger L. (2020) Wind of Change? Experimental Survey Evidence on the Covid-19 Shock and Socio-Political Attitudes in Europe. CESifo Working Paper Series 8517, CESifo.
- Brescó de Luna I. (2018) Imagining Collective Futures in Time: Prolepsis and the Regimes of Historicity. In: de Saint-Laurent, C., Obradovic, S., Carriere, K. R. (eds.) *Imagining Collective Futures: Perspectives from Social, Cultural and Political Psychology*. London: Palgrave Macmillan. P. 109–128.
- Edelman Trust Barometer 2020. Global Report. URL: <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>.
- Edelman Trust Barometer 2021. Global Report. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.
- Forelle Ch., Benoit D. (2016) Activists Beware: Huge Investors Debut New Long-Term Index. *The Wall Street Journal*. Jan. 21.
- Frederick S., Loewenstein G., O'Donoghue T. (2002) Time Discounting and Time Preference: A Critical Review. *Journal of Economic Literature*. Vol. 40. No. 2. P. 351–401.
- Giurge L. M., Whillans A. V., West C. (2020) Why Time Poverty Matters for Individuals, Organisations and Nations. *Nature Human Behaviour*. Vol. 4. P. 993–1003. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0920-z>.
- Hofstede G., Minkov M. (2010) Long- Versus Short-Term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*. Vol. 16. No. 4. P. 493–504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>.
- Joireman J., King S. (2016) Individual Differences in the Consideration of Future and (More) Immediate Consequences: A Review and Directions for Future Research. *Social and Personality Psychology Compass*. Vol. 10. No. 5. P. 313–326. <https://doi.org/10.1111/spc3.12252>.
- Katona G. (1972) A Theory of Expectations. In: Strümpel et al. (eds.) *Human Behavior in Economic Affairs. Essays in Honor of George Katona*. Jossey-Bass.

- Lamont M. (2019) From 'Having' to 'Being': Self-Worth and the Current Crisis of American Society. *The British Journal of Sociology*. Vol. 70. No. 3. P. 660–707. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12667>.
- Lieder F., Chen O. X., Krueger P. M. et al. (2019) Cognitive Prostheses for Goal Achievement. *Nature Human Behaviour*. Vol. 3. P. 1096–1106. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0672-9>.
- Lösch A., Grunwald A., Meister M., Schulz-Schaeffer I. (2019) Introduction: Socio-Technical Futures Shaping the Present. In: Lösch A., Grunwald A., Meister M., Schulz-Schaeffer I. (eds.) *Socio-Technical Futures Shaping the Present. Technikzukünfte, Wissenschaft und Gesellschaft / Futures of Technology, Science and Society*. Springer VS, Wiesbaden. P. 1–14.
- Matonytė I., Morkevičius V., Lašas A., & Jankauskaitė V. (2017) The Perception of Threats to National Welfare: The Impact of Social Optimism, Self-Confidence, and of Social and Institutional Trust. *Politologija*. Vol. 85. No. 1. P. 3–55. <https://doi.org/10.15388/Polit.2017.1.10669>.
- Mische A. (2009) Projects and Possibilities: Researching Futures in Action. *Sociological Forum*. Vol. 24. P. 694–704.
- Muncy J., Iyer R. (2020) The Impact of the Implicit Theories of Social Optimism and Social Pessimism on Macro Attitudes Towards Consumption. *Psychology & Marketing*. Vol. 37. P. 216–231. <https://doi.org/10.1002/mar.21304>.
- Pietrantoni L. (2014) Collective Efficacy. In: Michalos A. C. (eds.) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_434](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_434).
- Piketty T. (2020) *Capital and Ideology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sampson R. J., Raudenbush S. W., Earls F. (1997) Neighborhoods and Violent Crime: A Multilevel Study of Collective Efficacy. *Science*. Vol. 277. No. 5328. P. 918–924. <https://doi.org/10.1126/science.277.5328.918>.
- Samuel L. R. (2009) *Future: A Recent History*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Schweizer K., Rauch W. (2008) An Investigation of the Structure of the Social Optimism Scale with Respect to the Dimensionality Problem. *Journal of Individual Differences*. Vol. 29. No. 4. P. 223–230.
- Schweizer K., Schneider R. (1997) Social Optimism as Generalized Expectancy of a Positive Outcome. *Personality and Individual Differences*. Vol. 22. P. 317–325.

Sneader K., Williamson S. K., Koller T., Potter V., Babcock A. (2020) Corporate Long-Term Behaviors: How CEOs and Boards Drive Sustained Value Creation. McKinsey & Company, FCLTGlobal.

The Governance for Happiness. (2019) Global Survey Results. Conducted by George Ward & Schoen Consulting, October. URL: [https://yes-ukraine.org/files/pdf/Happiness\\_report\\_2019.pdf](https://yes-ukraine.org/files/pdf/Happiness_report_2019.pdf).

Zittoun T., Gillespie A. (2018) Imagining the Collective Future: A Sociocultural Perspective. In: de Saint-Laurent C., Obradović S., Carriere K. (eds.) *Imagining Collective Futures. Palgrave Studies in Creativity and Culture*. Palgrave Macmillan, Cham. P. 15–37.

de Saint Laurent C. (2018) Thinking through Time: From Collective Memories to Collective Futures. In: C. de Saint-Laurent, S. Obradović, K. R. Carriere (eds.) *Imagining Collective Futures: Perspectives from Social, Cultural, and Political Psychology*. London: Palgrave Macmillan. P. 59–81.





**ОСЛОН  
АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ**

кандидат технических наук  
президент ФОМ

## УПРАВЛЯТЬ БУДУЩИМ — ЭТО ПЕРЕВОДИТЬ ФАНТАЗИИ И МЕЧТЫ В РЕЖИМ ПРОЕКТОВ<sup>1</sup>

### 🍃 Завтра: будущее в ближнем горизонте

Горизонты — это ключевое понятие для разговора о будущем. На самом деле горизонтов как минимум два: ближний и дальний. Вот есть настоящее — это **Сегодня**. От Сегодня до ближнего горизонта простирается **Завтра**. От ближнего горизонта, до дальнего горизонта пролегает **Послезавтра**. А за дальним горизонтом начинается **Потом**. И это все будущее, и построено оно в этих горизонтах по-разному.

Завтра формируется на основе экстраполяции Сегодня, как его продолжение. В ближнем горизонте и происходит собственно планирование: на основе Сегодня надо спланировать Завтра — наметить цели и ориентиры завтрашнего движения к ближнему горизонту. И коль скоро завтрашнее — это продолжение сегодняшнего, в нем отражаются свойства настоящего.

Это планирование, экстраполяция Сегодня в Завтра — навык, который имеет социальный характер. Если речь идет **о личном будущем**, то это означает умение, опыт, образцы планирования, заимствованные из социума. В этом смысле человек выступает экспертом по планированию своего будущего. Он занимается планированием с той или иной степенью уверенности, показателем которой является дистанция до ближнего горизонта. Если уверенности нет, дистанция сокращается, если уверенности больше — она увеличивается. Сама эта дистанция определяется исходя из опыта предыдущего планирования: если экстраполяции и планирование на короткую дистанцию в прошлом году, в позапрошлом году были неудачными, значит — были ошибки, значит — надо сокращать дистанцию.

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

По сути дела, ошибка дает человеку обратную связь для того, чтобы делать выводы о дистанции, на которую возможно планирование.

Дистанция для планирования, то есть до ближнего горизонта, может составлять год, два, три — в зависимости от социальной динамики, поскольку в разные периоды время бежит с разной скоростью. Скажем, в 1990-е годы уровень неопределенности был крайне высок, время бежало с огромной скоростью, изменения происходили очень быстро — и расстояние до ближнего горизонта оценивалось месяцами. В Администрации Президента в те времена планирование информационной работы, событий, работы с массмедиа и так далее осуществлялось на неделю. Это было время настолько мощной динамики и радикальных изменений, настолько непредсказуемой была реальность, что сама мысль об информационном планировании даже на месяц казалась невозможной. После выборов 1996 года появилась «революционная» идея планировать на месяц. Это уже был симптом некоторого успокоения. Сейчас это кажется невероятным, наступило другое время — планирование ближайшего будущего на год стало обычным.

В отличие от личного будущего, где человек сам является экспертом и «исполнителем», **социальное будущее** планируется коллективно. Скажем, бюджет сейчас создается на три года, иногда на пять лет. Большие проекты невозможно делать в «коротком» режиме, сегодня речь часто идет о больших проектах, поэтому ближний горизонт отодвинулся.

Если говорить о текущем моменте, то мы живем в ситуации стресса, форс-мажора. Пандемия, точнее борьба с пандемией, создала новую реальность — тотальную (она касается всех без исключения) и радикальную (происходит ранее немыслимое: люди должны соблюдать карантин, работать и учиться из дома, соблюдать дистанцию, носить маски, делать прививки, лишены свободы передвижения и пр.). Возникла обстановка войны: люди как бы на фронте, в состоянии борьбы, они солдаты, а солдат не может прогнозировать свое будущее, за него думает и решает командование. Пандемия предельно приблизила горизонт и лишила возможности что-либо предсказывать. Причем эта неизвестность продолжается, воспроизводится. Когда возникла пандемия, было неясно, что происходит, потом она стала сходить на нет, и появилось ощущение, что все закончилось. Затем началась новая волна, и она заканчивалась, была надежда, что вот сейчас это уже точно завершение. С приходом третьей волны все поняли, что это надолго.

Пострадал сильнее всех (если говорить о здоровых людях) малый бизнес — потерпевший «в квадрате». Во-первых, как и все другие, предприниматели оказались во власти новых санитарных норм и правил. Во-вторых, многие лишились возможности вести бизнес, оставшись без потребителей: те либо не могут к нему прийти, либо находятся в стрессе и не хотят к нему идти, либо у них нет денег.

Наши исследования показывают, что большая часть малого бизнеса перестала что-либо понимать и планировать, их деятельность закончилась либо они впали в глубокую спячку. Есть, конечно, и те, кто нашел возможность продолжать свое дело или даже возможности для роста: онлайн-образование, услуги по доставке и пр. — в первую очередь те, кто работает с новыми технологиями. Они заново продумали смысл своей работы и задумались уже не о ближайшем будущем, а о дальнем будущем, которое находится за ближним горизонтом, о Послезавтра.

Пандемическая встряска аналогична ситуации 1990-х годов. Тогда произошла социальная революция и отменились все старые правила. Новые правила только начали формироваться, и огромное количество людей в этот период оказались в состоянии полного непонимания того, что происходит, им пришлось учиться жить заново. В каком-то смысле пандемия — это тоже отмена старых правил, но не столь масштабная. Для планирования личного будущего и для того, что происходит в небольших масштабах, например для малого бизнеса, мир находится в страшном потрясении. Другое дело — большие бизнесы и государственные структуры. Они в гораздо более устойчивом состоянии, у них горизонт планирования достаточно большой и в целом мало что изменилось. Все больше и больше возникает больших проектов, все более и более длинными становятся планы. То есть одновременно сосуществуют короткое и длинное планирование, и нет единого ближнего горизонта.

## Послезавтра: будущее между ближним и дальним горизонтом

Есть второй вид будущего — между ближним горизонтом и дальним горизонтом. Оно выстраивается совершенно иначе. Здесь нет ничего похожего на экстраполяцию и планирование, здесь идет процесс проектного конструирования.

На личностном уровне, например, это биографическое проектирование: вырабатывается некоторая картина того, что будет за ближним горизонтом, что желательно, что достижимо, что невозможно и т. д. Представления о Послезавтра формируются на основе сложившихся в обществе паттернов, которые заимствуются и присваиваются человеком, так что они — результат не только индивидуальной работы, но и особенностей социума. Так, в Китае существует традиция и, как следствие, наработаны умения обдумывать свое будущее на много лет вперед. Это касается и социального будущего: детальные описания целевого состояния общества разрабатываются и по ходу уточняются на предстоящие 50 лет.

В России совершенно иначе. Описание того, что будет через 10—15 лет, относится у нас к категории фантазии, мы пробуем нарисовать будущее, понимая, что вряд ли так будет. Например, в 1999 году большая группа успешных предпринимателей создала «Клуб 2015», где обсуждались сценарии развития России и то, куда они приведут страну в 2015 году. Рассматривались три сценария: негативный (распад страны, война всех против всех), нейтральный (серая размеренная жизнь), позитивный (постиндустриальный мир с участием мудрых иностранцев). В результате возникли замечательные экспертные и даже литературные тексты (авторы: А. Кабаков, А. Гельман, Д. Драгунский). Тогда 2015 год казался настолько далекой точкой за ближним горизонтом, что о нем как о будущем оказалось возможным говорить только метафорически и в художественной форме. Реальный 2015 год был совсем иным.

Дело в том, что, во-первых, у нас нет традиции конструирования будущего, нет таких умений, во-вторых, сама наша реальность устроена так, что в ней регулярно происходят столь сильные переломы, что после них будущее оказывается весьма неожиданным. Российская социокультурная биография включает в себя так называемые инверсионные циклы (А. Ахиезер), каждый из которых начинается с разрушающих изменений типа «...до основания, а затем...». Поэтому частые по историческим меркам и радикальные по глубине и масштабам изменения затрудняют возможность заглядывать сколько-нибудь далеко за ближний горизонт, а формирование «образа будущего» составляет вечную проблему.

## Потом: будущее за дальним горизонтом

Гораздо интереснее заглядывать за дальний горизонт, за которым расстилается простор для фантазии, мечты, утопии. Это занятие не имеет ничего общего ни с планированием, ни с конструированием будущего, и вопрос о том, будет такое будущее или не такое, даже не стоит. Речь идет о фантазировании, которому предаются множество писателей, а миллионы людей обожают их читать: Стругацкие и другие социальные фантасты. Да и Андрей Платонов описывал грезы о будущем людей, находящихся в состоянии постоянной революционной мечтательности, описывал то, чего не будет. Его герои знали, что не будет, но поскольку без мечты жить невозможно, она занимала важное место в их жизни, они рыли котлован и мечтали.

А будущее за дальним горизонтом обычно так и остается в воображении, потому что жизнь гораздо сложнее и чуднее, нежели человек может себе представить.

## o Возможно ли управлять сегодня будущим?

В советское время у нас в стране были постоянно действующие институты для планирования ближнего будущего в горизонте Завтра на пять лет: Госплан, Роскомцен, Госснаб; в торговле, в промышленности, в быту — все было распланировано. И был специальный институт, который занимался будущим дальним — Послезавтра: съезды КПСС и Пленумы ЦК КПСС, они создавали стратегические планы, конструировали дальнейшее будущее. Между этими двумя процессами в финале советской эпохи возник зазор: модели дальнего будущего потеряли содержательность, а механизмы планирования перестали справляться со сложностью ситуации. Естественно, это не причина, но сопутствующее обстоятельство того, что вся советская система пришла в тупик.

Сегодня есть те, кто предлагает воссоздать прежнюю систему работы с будущим, сторонники подхода «будущее в прошлом». Другие выступают за заимствование практик других стран, иных культур, таких как «невидимой руки рынка». Эти направления заметно ослабли по сравнению с недавним прошлым, так как растет и распространяется ощущение приближения переломного момента, и в этом контексте старые рецепты становятся все менее привлекательными.

Переломный момент еще не наступил, но есть множество его признаков. Прежде всего, это хаотизация мира, в которую свой вклад вносят процессы разрушения традиционных институтов (семья, гендер, право, труд, религия, международные отношения), распространения иррациональности (девальвация образования, науки, культуры), нарастание поляризации всех со всеми по любым вопросам и основаниям. Ключевой фактор здесь — радикальная трансформация коммуникационной среды жизнедеятельности человечества: возможность моментальных и всеохватывающих коммуникаций приводит к резкому ускорению негативных процессов декаданса, распада, вырождения, все более опережающих любые позитивные процессы.

Дополнительным ускорителем всей этой безрадостной картины оказался коронавирус. Точнее, меры по борьбе с ним, предпринятые одновременно во всем мире и приведшие не к консолидации человечества, а наоборот, к еще большей разобщенности и поляризации.

Россия при всем желании не может остаться в стороне от этих трендов и уж точно не может заниматься своим будущим без их учета, а они вносят столько неопределенности, что будущее становится все более замутненным. Так что дистанция до дальнего горизонта все более сокращается и долговременное конструирование Послезавтра все более затруднительно.

## o Большие проекты — дороги в будущее

С другой стороны, существуют большие проекты, а это само по себе означает наличие описания будущего и планов движения к нему. Потому что проект, как писал А. Шютц, это и есть сначала временный умозрительный переход в будущее, чтобы «посмотреть» на желаемый результат, потом возврат из будущего в настоящее и по ходу формирование маршрута, а потом уже реальное движение по этому маршруту в будущее — к реальному результату. Это всегда скачок в будущее и возврат оттуда с планом конкретного движения для достижения этого будущего. Другими словами, большие проекты — это способ формирования будущего.

Чем больше больших проектов, тем больше вероятность того, что процессы конструирования будущего будут эффективны. Потому что результативность проектов обычно можно оценить. Если вы строите небоскреб, его можно будет потрогать. Если вы делаете андронный коллайдер, то гигантская стройка ведет к научным открытиям. Если осваиваете гиперзвук, то на охрану вашего будущего становятся новые «изделия». И так далее.

Единственный способ повлиять на процессы формирования будущего — это переводить разного рода фантазии и мечты в режим проектов. Возьмем Москву, которая радикально изменилась, потому что появился проект. Внешне деятельность по преобразованию сегодняшней Москвы в каком-то смысле аналогична деятельности в 1990-е годы во времена Лужкова — огромная энергия, огромные ресурсы, огромный эффект, огромный пиар. Лужков в свое время сделал очень много — храмы, дороги, здания и т. д. Однако его градостроительная деятельность была не проектом, а множеством действий, весьма позитивных, но слабо связанных между собой. И была уверенность, что, если сегодня, завтра, послезавтра делать много хорошего, создается будущее. На самом деле это иллюзия.

Если нет чертежа будущего, к которому ты идешь, то приходишь неизвестно куда, даже если делаешь на каждом шаге нечто позитивное. Смысл содержится не в каждом отдельном шаге, а в цепочке шагов, связанных между собой смыслом. При этом смысл — причина, а цепочка следствие. Проект — один из лучших способов создания такой смысловой причины.

Отличие сегодняшней московской ситуации в том, что Москва стала Проектом. Например, программа «Моя улица», вызвавшая столько неоднозначных оценок. Вначале этот проект радикальной трансформации городского пространства был создан в виде описаний того, что должно произойти в будущем. То есть авторы этого проекта отправились в своем воображении в будущее, увидели там — в будущем, то, что они стали хотеть, нарисовали это и, возвращаясь назад,

записали всю «дорогу», превращая эту обратную дорогу из будущего в сегодня в план по движению из сегодня в будущее. Только так можно создать что-то по-настоящему большое, нужное, долговременное.

## ФОМ как проект и личный опыт управления будущим

Управление будущим через проекты напрямую относится к ФОМу. Сам ФОМ изначально — 30 лет назад — был проектом. По ходу его самостоятельного существования очень много добавилось, чего не было видно в начале пути, но это один и тот же проект.

Деятельность ФОМа тоже устроена в виде проектов. Например, сегодняшний Проект **коронаФОМ**, посвященный изучению социальных последствий пандемии коронавируса, возник в марте прошлого года с началом пандемии в России. Благодаря этому проекту вся деятельность ФОМа была трансформирована и одновременно с трудным переходом на дистанционный режим работы удалось сделать очень многое, гораздо больше, чем даже предполагалось.

И еще один важный момент. Как уже говорилось, проект становится смыслом, но об этом смысле желательно постоянно помнить. Поэтому надо почаще подниматься над текущей ситуацией и задаваться вопросом **«А зачем это?»**. Вот главный вопрос, так как он не дает забыть ответ на него и, как следствие, даже в фоновом режиме не позволяет забыть о будущем.

О будущем надо помнить!



**ФЕДОРОВ  
ВАЛЕРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ**

кандидат политических наук,  
генеральный директор ВЦИОМ

## ОТ ВЫУЧЕННОЙ БЕСПОМОЩНОСТИ К СУБЪЕКТНОСТИ

Горизонт планирования в России, как известно, исторически низкий. По крайней мере, за все время измерений, а они стартовали в начале 1990-х годов, исследователи отмечали, что россияне планировать свою жизнь чаще всего хотят, но не могут. И эту неспособность объясняют в основном внешними причинами («нестабильность», «постоянные реформы, перемены», периодические кризисы», непредсказуемость государственной политики и т. п.). Собственное неумение и нежелание планировать жизнь упоминают редко, хотя качественные исследования показывают: многие из нас просто не умеют планировать — ни свои расходы, ни карьеру, ни личные отношения.

Объяснить процесс эмансипации человечества — расширения прав, полномочий и возможностей людей в ходе исторического развития — сложная задача, к которой социологи подходили не единожды. «Рождение свободы» Кристиана Вельцеля, пожалуй, одна из наиболее целостных работ по этой теме. Способность и стремление к свободе, к ответственности за свою жизнь, к ее планированию заложены в людях природой, но проявляется это стремление лишь при наличии соответствующих ресурсов — интеллектуальных, коммуникативных и материальных. Принципиальную роль в теории Вельцеля играет «тезис последовательности»: рост ресурсов для действий влияет на формирование эмансипативных ценностей, ценностей свобод, которые порождают коллективные действия, так что в результате властные структуры вынуждаются гарантировать свободы на институциональном уровне. Свобода далеко не всегда означает определенность, но неизбежно сопряжена с ответственностью за личный выбор. Таким образом, сетования на постоянно меняющиеся внешние обстоятельства зача-



стью выступают оправданием, а не объяснением ситуации. Более обоснованно искать причины плохого и короткого планирования в предыдущем периоде нашей истории. Советское государство, как известно, планировало (с разной степенью успешности) все и вся, но вот своим гражданам в праве самим планировать свою жизнь на практике отказывало. «Не надо думать, с нами тот, кто все за нас решит», — эти слова напоминают о другом режиме, но излишняя жесткость и сверхуправляемость советского общественного порядка действительно отучали нас от планирования — и финансового, и карьерного, и личного. Да и что, в сущности, планировать человеку бедному и материально, и духовно?

Что-то стало меняться в лучшую сторону в 1970—1980-х годах, по мере вызревания в толще советского социума людей новых поколений, разочарованных в коммунистической идеологии, так разительно не совпадавшей с реальностью несвободной, скудной и скучной жизни в странах «социалистической системы». Эти люди, уходя преимущественно в частную жизнь, подальше от давящей идеологии и постоянной необходимости компромиссов с совестью, учились брать ответственность за себя — на себя. Административный рынок давал немало возможностей устраивать свое существование, и этим пользовались на всех уровнях. Мне видится идеальным примером такого социального типа Борис Березовский, в 1970-х упорно пробивавшийся вперед, несмотря на «пятую статью». Познакомившись с руководителями АвтоВАЗа, он принялся писать за них диссертации и твердо рассчитывал шаг за шагом добиться статуса академика. А сколько было таких, как он, «ловкачей», искавших пути продвижения и обогащения, паразитируя на все более дисфункциональной советской экономике?

Перестройка и последующие радикальные реформы, однако, сломали все планы этих людей. Жизнь круто изменилась, и эмпирически найденные советские стратегии потеряли свою ценность. Эпоха благоприятствовала тем, кто планов не строил и был готов приспособливаться к постоянно и непредсказуемо менявшимся обстоятельствам. Это стало катастрофой для миллионов советских людей, кто «вертеться» не умел и не хотел: они стали жертвами обстоятельств, их небогатые ресурсы еще более сократились, а социальные риски неизмеримо выросли. Сама атмосфера «лихих девяностых», ее дух бесконечных и неуправляемых перемен, давивших и ломавших человеческие судьбы, никакого планирования не предполагала и не допускала. Всеобщим паролем стала желанная «стабильность», которую искали и ждали, но которая так и не наступала.

Последние два десятилетия стабильности в нашей жизни, как многим кажется, стало даже избыточно много, она повлияла и на некоторые свободы. Это кажущаяся стабильность: мы пережили три глубоких кризиса, каждый из которых делал малоактуальными ранее принятые стратегии — и государственные, и корпоративные,

и личные. Кто сейчас вспоминает о «Стратегии-2020»? А в ходе выборных кампаний 2007—2008 годов, напомним, это была главная тема обсуждения... Хотя внутривнутриполитических потрясений действительно стало меньше, государственная машина приобрела некоторую цельность, а ее политика — некоторую последовательность, наша жизнь остается в высшей степени динамичной и труднопредсказуемой. Меняется все: курс рубля, покупательские предпочтения, распространенные технологии и гаджеты, каналы медиапотребления и т. д. В общем и целом такой динамизм не благоприятствует широкому распространению планирования и удлинению его горизонтов. И в этом наши респонденты, безусловно, правы.

Если может быть здесь рычаг, которым Архимед обещал повернуть земную ось, то он — в прогрессирующем осознании нашими соотечественниками того факта, что они сами, и только они, на самом деле отвечают за свою жизнь. Это осознание — трудный плод многолетних болезненных пертурбаций в отношениях человека и общества, человека и государства — к большинству россиян уже пришло. Наш современный человек, в отличие от человека раннесоветского, — далеко не коллективист, он индивидуалист. Но индивидуалист страдающий, но-стальгирующий по временам, когда главные вопросы за него решали общество и государство!



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

Нам надо сделать следующий шаг: принять эту ответственность не как тяжкое бремя, а как позитивный факт, и начать планировать свои действия. Каждый из нас делает этот шаг, когда берет кредит, вступает в брак, покупает жилье, выбирает школу для ребенка. Чем больше тех, кто сам принимает эти важнейшие

решения, тем больше самостоятельных людей, планирующих свою жизнь, без этого реалистичное планирование просто невозможно.

Соглашусь, что планировать на длительную перспективу сегодня — безумно сложно. Мы живем в обществе риска, в обществе высокой изменчивости. Весь мир переживает встряску, турбулентность, и «туман войны» постепенно затягивает даже те сферы и территории, которые раньше казались ясными и понятными. Единственный конструктивный выход из такой дезориентации — принятие ответственности на себя и личные осознанные действия по прогнозированию, проектированию и созданию такого будущего, в котором каждый из нас хотел бы жить. Наше видение будущего во многом определяет его. И именно так поступают те, кто хочет взять под контроль свою жизнь, стать субъектом действия и изменения, а не объектом многочисленных и малопонятных внешних влияний.



**ВОЛКОВ  
ДЕНИС АЛЕКСАНДРОВИЧ**

директор «Левада-Центра»  
(российское юридическое лицо,  
выполняющее функции иностранного агента)

## БУДУЩЕЕ РОЖДАЕТСЯ В ДИАЛОГЕ<sup>1</sup>

### Что ограничивает горизонт планирования

Наши исследования показывают, что в 2000-е годы увеличилось число россиян, которые планируют свое будущее, но на длительную перспективу планы строят лишь 4—5%, еще около 10% строят планы на 5—6 лет вперед. В целом я бы выделил следующие причины короткого горизонта планирования. Во-первых, это опыт жизни в XX веке в России — войны, кризисы, опыт 1990-х — имея за плечами этот опыт, люди опасаются планировать. В ходе дискуссий на фокус-группах тема будущего всегда идет сложно, участники могут ответить: «Что вы нас спрашиваете о 2050-м годе, может, страны не будет к этому времени», бывают даже агрессивные реакции. Поэтому разговоры про социальное, политическое будущее мы в исследованиях если и ведем, то по аналогии, например, с другими странами: вот, в Казахстане произошел такой-то транзит, или на Украине состоялись такие-то выборы, или в Белоруссии прошли протесты — как думаете, возможно ли такое у нас? И тогда только получаем отклик, только в таком режиме удается пофантазировать на тему будущего.

Во-вторых, люди не чувствуют, что они в состоянии на что-то повлиять, на тех же фокус-группах мы слышим: «Да от меня вообще ничего не зависит», «Все равно все будет не так, как я запланирую», «Все равно власти сделают, что они хотят».

В-третьих, важен материальный статус и социальный капитал человека. Чаще о длительном планировании говорят люди с большими ресурсами, состоятельные, обладающие влиянием, чувствующие себя хозяевами своей жизни. И, наоборот,

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брал Тимофей Нестик, текст готовила Наталья Седова.

живут одним днем, как правило, люди, которым не хватает денег на повседневные нужды, с низким уровнем образования. Или мелкие предприниматели.

В-четвертых, важный фактор, сдерживающий долгосрочное планирование, — недостаток публичной дискуссии на тему будущего. Об этом могут говорить политики, соревнующиеся за разные образы будущего и за разные инструменты его достижения. Но при этом политической конкуренции очень мало. Даже если мы берем А. Навального, который говорит о «прекрасной России будущего», то сейчас люди говорят: «А где Навальный ваш, чего он добился?». Вместо этого мы имеем «прекрасную Россию бу-бу-бу» — телеграм-канал, который высмеивает оппозицию и ее разговоры о будущем.

Обычный человек не искушен в политике, ему нужно на что-то опереться, выбрать из каких-то обсуждаемых сценариев, проектов, программ. А поскольку выбрать не из чего, то представления о будущем, о возможных его сценариях очень бедны. Будущее сегодня в этом смысле — продолжение настоящего. Если мы говорим о желаемом будущем, то обычно это состояние чуть лучше, чем сейчас: зарплата, пособия чуть повыше, цены чуть ниже, жить будем чуть лучше. Если прислушаться к тому, как участники наших фокус-групп описывают ожидаемое, наиболее вероятное будущее «суть лучше» или «чуть похуже» настоящего. Есть, конечно, и определенный процент тех, кто говорит если не о катастрофическом будущем, то испытывает подспудное ощущение упадка, территориального сжатия России (иногда такое в рисунках респондентов можно увидеть — Россия 2050-го года, сжатая до своей европейской части или, утрируя, до Подмоскovie). Но такие апокалиптические представления скорее маргинальны. Чаще речь о постепенном загнивании, упадке.

В-пятых, приведу еще одно важное обстоятельство, связанное с видением будущего молодежью. Часто говорят, что молодежь больше задумывается о будущем, но это не совсем так, длиннее горизонт планирования у людей средних возрастов. Мы видим, что сегодня у молодых появился страх, в том числе собственного будущего — молодые участники исследований рисуют решетки, говорят, что их могут посадить за какое-то мнение, за репост в соцсетях. Заметная доля молодых участников фокус-групп сегодня боится говорить о политике, протестах, оппозиционных политиках — это новое, то, чего в таких масштабах мы не наблюдали еще год назад. До этого было желание части молодежи уехать из страны и строить свое будущее не здесь, но опять же оно не было общим, скорее среди активной части молодежи, и неважно, оппозиционно или лояльно настроенной. А вот сегодня новое — это страх, ощущение давления, дискомфорт по поводу собственного будущего в своей стране. Плюс молодежь оказалась под давлением не просто ситуации, не просто действий властей, но и под давлением мнения старшего

поколения, которое не одобряет инаковость молодежи, ее протестный настрой, увлечение западной культурой. Не знаю, можно ли говорить об углублении конфликта поколений, но вообще в этом году заметно обострились противоречия, связанные с оценками ситуации и того, как и что нужно делать по этому поводу.

Шестой фактор, который оказывал чуть ли не доминирующее влияние на ситуацию в моменте, — пандемия. Она подействовала, прежде всего, на тех, кто занимается собственным бизнесом. Предприниматели — вроде бы небольшая прослойка в обществе, но тем не менее на фокус-группах в течение последних полутора лет звучит тема связанных с пандемией закрытий небольших предприятий, банкротств, приостановки бизнеса. На вопрос о том, кто пострадал, в первую очередь называют предпринимателей, для которых пандемия стала фактором не просто неопределенности, но и новой опасности. Если твоя работа зависит от того, будешь ли ты находиться за рулем или стоять за прилавком как наемный работник, то для тебя пандемия, локдауны, нерабочие дни означают потерю работы и дохода. Но особенно важно это для предпринимателей, тем более в бизнесе, где невозможно перейти на удаленную работу. Пандемия в этом смысле стала фактором, который просто не позволяет думать о будущем, как, например, в свое время пенсионная реформа. Тогда многие не хотели верить, что пенсионную реформу примут, думали, что, может, пронесет, не хотели вникать, вытесняли мысли об этом из своего сознания. Тогда это повлияло на горизонты планирования прежде всего людей предпенсионного возраста, а сегодня молодые говорят, что, когда достигнут пенсионного возраста, уже вообще никакой пенсии выплачивать им не будут. Сильно пострадала от пандемии молодежь, которая из-за дистанта выпала из привычных связей, символом чего стали удаленные или отмененные школьные выпускные. Особенно важным это было для тех, кто только недавно пришел учиться, то есть выпал из прошлых связей, а новые еще не сформировались.

Возвращаясь к теме отношения к будущему среди представителей бизнеса, подчеркну, что это отдельная тема, но коротко обозначу ключевые моменты. Три года назад у нас был проект с Андреем Мовчаном, мы опрашивали бизнесменов, в том числе о будущем, о планировании, о том, что может сделать власть<sup>2</sup>. Главная проблема, которая мешает бизнесу принимать решения, думать о будущем, строить планы, это, во-первых, постоянно меняющееся законодательство, меняющиеся правила игры, повышение налогов, понижение курса рубля, недостаточная защита права собственности, понимание, что хороший бизнес могут безнаказанно «отжать». Кроме того, долгосрочное планирование осложняют

---

<sup>2</sup> Мовчан А., Волков Д. Неполитические реформы. Исследование мнений бизнесменов // Московский центр Карнеги. URL: <https://carnegie.ru/2018/09/27/ru-pub-77353>.

дорогие кредиты, недоступность длинных денег. Из новых факторов — локдауны, нерабочие дни «с сохранением заработной платы».

## О динамике социальных настроений

Социальный оптимизм в последний год рос, что было связано с восстановлением после психологического шока от первого локдауна. Люди так и описывали свой опыт переживания первых недель в локдауне — как шок, страх, непонимание того, что будет дальше. Это была действительно шоковая ситуация, связанная с неопределенностью, когда человеку важно было и самому удаленно работать, и детей удаленно обучать, или были непонятны перспективы с зарплатами и со здоровьем. То есть сначала это все на людей навалилось, а потом начался плавный выход из этого состояния. Участники наших исследований уже осенью прошлого года говорили, что сначала было страшно, а сейчас уже не страшно, сейчас уже примерно понятно, что это такое, мы знаем, к чему готовиться, один раз пережили и знаем, как снова пережить, если придется.

Таким образом, с лета прошлого до лета этого года мы видели медленный рост оптимизма, восстановление его уровня. Если посмотреть в долгосрочной перспективе, то пик оптимизма приходился на 2014—2015 годы, когда в связи с присоединением Крыма наблюдалась сначала эйфория, потом пришло ощущение, что будет все хорошо, выросли даже оценки экономической ситуации (правда, ненадолго), оценки действия властей, оценки по поводу будущего. После этого всплеска оптимизм потихоньку снижался. Но последний год был периодом восстановления оптимизма — вплоть до лета, когда оценки вновь пошли вниз.

Выплаты, которые получили более половины семей, серьезно улучшили самочувствие людей, оценки политической ситуации, повысили рейтинги. При этом настроения тех, кто ничего не получил, не изменились. У тех, кто получил эти выплаты, оценки оказались почти на 10 пунктов выше, это серьезно повлияло на социальное самочувствие.

Что будет дальше — большой вопрос, потому что не совсем понятно, где брать ресурсы для роста оптимизма. На ожидания по поводу будущего сегодня влияет инфляция, рост цен. Но здесь катастрофических настроений ждать неоткуда, скорее будет либо стагнация настроений, либо очень медленное сползание в пессимизм. Сейчас пока позитив преобладает, но «навес» оптимизма над пессимизмом не очень большой. И риски снова скатиться в уныние, пессимизм, депрессию есть.

Для оценки динамики социальных настроений важно, чтобы показатели были регулярны. У нас из сводных регулярных показателей есть индекс социальных настроений, который включает в себя оценки власти, оценки собственного положения, оценки ситуации в стране и ожидание, как будет развиваться ситуация. Сегодня выше именно оценки собственного положения<sup>3</sup>. Что касается оценок власти, то после 2014 и до 2017 года они были высоки, в том числе надежды на власть, что она поможет, что она компетентна. После пенсионной реформы оценки сильно просели. Сегодня есть некоторый оптимизм: и в оценках своей ситуации, и в плане некоторой надежды на власть. Оценки власти важны применительно к теме коллективного будущего, потому что для большинства варианты будущего и представление о том, кто может что-то сделать для улучшения ситуации, связаны с государством — не с личными усилиями, не с обществом, не с общественными организациями, не с политиками или политическими партиями, а именно с государством. Патерналистские установки растут на протяжении последних нескольких лет, это обратная сторона отсутствия экономического роста, стагнации и падения уровня жизни последних лет. И если говорить об оценках людьми ситуации в стране в целом, то они намного ниже, чем оценка личного положения. Ожидания еще хуже, большого оптимизма нет, о росте говорить не приходится.

## Что делать для поддержки долгосрочной ориентации и социального оптимизма

Главное, базовое — это низкая инфляция, а в идеале экономический рост. В повседневном планировании люди действуют и принимают вполне взвешенные экономические решения, при наличии у них информации о происходящем и при низкой инфляции как базовом условии для планирования. Второе — это развитие политической конкуренции, свободы СМИ, свободы дискуссии, обсуждений различных вариантов будущего. Чтобы у простого человека было некоторое меню идей для собственных размышлений о будущем. Чтобы развить это социальное воображение, нужно дать различным политическим силам, общественным организациям возможность отстаивать свой образ будущего, свою повестку без опасений, что за это что-то будет. Особенно важны свободные дискуссии для молодых.

Еще нужен определенный навык — за рубежом прямо в программы обучения введены предметы, в рамках которых учат справляться со сложностями нынешнего

---

<sup>3</sup> Социально-экономические индикаторы // Левада-Центр. URL: <https://www.levada.ru/indikatory/sotsialno-ekonomicheskie-indikatory/> (данный материал создан и распространен российским юридическим лицом, выполняющим функции иностранного агента).



дня, финансовой грамотности и планирования, разбираться в потоке информации, понимать точку зрения другого. То есть нужны инструменты, которые позволяют человеку лучше ориентироваться в том, что происходит, а значит, правильно оценивать свои силы, возможности, потенциал, на которых будет базироваться планирование будущего.

В отношении бизнеса — нужно меньше менять правила игры и предоставить возможность дешевых кредитов. Но даже получив доступ к «длинным деньгам», часто предприниматели опасаются иметь дело с государственными программами поддержки, если у них нет связей, которые могут решить возможные проблемы с государственными органами. Ну и опять же, если говорить о массовом уровне, то массовый предприниматель, малый предприниматель, как и обычный человек, во-первых, многих инструментов не знает, во-вторых, к государственным деньгам боится подойти, боясь сурового наказания за произвольную ошибку.

Очень важное направление — обратная связь между властью и гражданином. Вспомним ту же пенсионную реформу, которая стала в свое время ударом по доверию граждан к государству. Реформа обсуждалась в основном среди экспертов, а для массового человека это был гром среди ясного неба. Сегодня мы имеем отсутствие или недостаточную коммуникацию, отсутствие доверия между массовым человеком и государственными институтами. На тех же фокус-группах люди постоянно говорят, что их не слышат, не информируют, что все происходит в таком директивном порядке, нет обратной связи, диалога власти и населения. И нет доверительного разговора обычного человека с чиновником. В отсутствие этого разговора многие инициативы могут восприниматься в штыки, будь то вакцинация, установка городских систем видеонаблюдения или введение электронного голосования. Те, кто не доверяет власти, по умолчанию отвергают ее инициативы, воспринимают их как злой умысел — даже не вникая в то, что предлагается. Степень недоверия и неодобрения деятельности государства выросла за последние три-четыре года и что бы власть ни делала, от трети до 40 % говорят, что «что-то они там плохое придумали», что «это значит, поднимут цены, а качество не изменится», и т. д. Вот это базовая установка, в основе которой негативный опыт и с которой очень сложно планировать будущее.

От власти в первую очередь ждут, чтобы чуть-чуть лучше стало жить. Мы уже говорили, что желаемое будущее большинство представляет как несколько измененную копию настоящего и в целом ждет хотя бы небольшого улучшения, небольшой помощи, чтобы было чуть полегче. То есть массовый запрос к власти не такой уж большой. Еще ждут, чтобы она лучше слышала людей. Этот запрос явно обострился в последние годы, потому что обратная связь не срабатывает, и не срабатывает на многих уровнях. Очень многие сегодня воспринимают протест-

сты как последнюю возможность обратной связи. Люди говорят: «Послушайте нас, что нам нужно, ведь мы не хотим ничего из ряда вон выходящего». Поэтому же на фокус-группах социолог-модератор воспринимается как представитель власти, и нам говорят: «Пожалуйста, сообщите наверх о том, что у нас такие-то проблемы, потому что здесь нас никто не слышит». То есть запрос на то, чтобы услышали, очень большой, а запрос на качественное улучшение жизни достаточно скромный. И можно было бы при желании достигнуть большего, если применять инструменты обратной связи. Но недостаточно просто социологических исследований, здесь важны и независимые СМИ, которые в свою очередь показывают существующие проблемы. До тех пор, пока каналы обратной связи будут закупориваться, ситуация будет оставаться неожиданной и непредсказуемой для всех — и для обычного человека, и для тех, кто принимает решения.



**ЗАДОРИН  
ИГОРЬ ВЕНИАМИНОВИЧ**

руководитель Исследовательской группы ЦИРКОН

## ДОЛГОСРОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ — УДЕЛ РАЗУМНОГО И СВОБОДНОГО СУБЪЕКТА

*Чтобы видеть дальше, надо подняться выше.  
Древняя китайская поговорка*

Коллеги моего поколения и старше, учившие в свое время «марксистско-ленинскую философию»<sup>TM</sup>, наверняка должны помнить известную фразу Маркса, в которой он сравнивает пчелу, строящую соты (довольно сложные конструкции!) и наполняющую их медом, и человека, архитектора. Цитирую: «...и самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имеется в представлении человека, то есть идеально»<sup>1</sup>. Иными словами, Маркс фиксирует возможность представления будущего как одно из главных свойств человека, отличающего его от других животных, человек способен осуществлять действия на основе некоторого **образа будущего**, а не только согласно рефлексу, инстинкту или аффекту. А разумный человек (*homo sapiens* в буквальном смысле) вообще прежде, чем что-либо делать, ставит (осмысляет) цель, строит план по ее достижению, прогнозирует результаты своих действий и прочие возможные последствия.

В этом смысле наличие/отсутствие у индивида образа будущего, а также жизненных целей, планов, стратегий пусть даже в самом простом их виде является одним из важнейших критериев его развитости (состоятельности) как человека и его субъектности.

<sup>1</sup> Маркс К. Капитал. Т. 1. Глава 5. URL: <https://esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/kapital1-05.html>.

Указанные образы и планы как умозрительные (идеальные) конструкции помимо прочего характеризуются, как мне кажется, двумя основными свойствами-качествами. Во-первых, степень **рационализации (осмысленности, обоснованности)**, в соответствии с которой различаются мечты, «хотелки», vision, стратегии, «прожекты» и действительно планы с оценкой требуемых ресурсов и вероятности осуществления. Во-вторых, **горизонтом планирования** («временем упреждения»), то есть диапазоном времени, на который простирается взгляд в будущее, — короткий (близкий) или длинный (далекий, долгосрочный).

Чем выше рационализация (осмысленность) образа будущего и обоснованность соответствующей жизненной стратегии, и чем более далеким является горизонт планирования, тем более устойчив человек при всех жизненных коллизиях, менее тревожен, более удовлетворен жизнью и по большому счету имеет больше шансов на то, чтобы состояться в качестве Субъекта в мире, изо всех сил старающемся лишить его самости и самостоятельности, подчинить, сделать еще более зависимым.

Чем более распространены в обществе представления о будущем именно такого — рационализированного и долгосрочного — типа, тем общество имеет больше шансов на **устойчивое развитие**, ибо рационализированные (осознанные, осмысленные) образы будущего и длинные « типовые » жизненные стратегии способствуют коммуникации между людьми и согласованию общей картины мира («будущее скорее всего будет таким-то потому-то»), а значит, складыванию норм, общих ценностей, заданию **общих целей** и солидаризации (единению) на их базе.

Конечно, и образы будущего, основанные на аффектах, эмоциях, сильных и глубоких переживаниях (особенно травматических) и даже мистическом опыте, также могут выступать основой для коммуникации, солидаризации и коллективных действий, но, как правило, краткосрочных. А долгосрочной и устойчивой солидаризацию делает, похоже, только рационализация указанных переживаний и мистических озарений, их, если можно так выразиться, осмысленная «унификация», то есть обобщение индивидуального чувственного опыта и оформление его в универсалиях.

Исходя из сказанного понятно, почему фиксируемое в исследованиях последних лет сокращение горизонта жизненного планирования (до 1—1,5 лет в среднем), «долгосрочной ориентации» так тревожит и волнует многих специалистов гуманитарных наук (не только социологов) и рефлексизирующих политиков. История свидетельствует, что такого рода тенденции и связанные с ними более радикальные формы отказа от какого-либо жизненного целеполагания, распространение депрессивных расстройств, потери «смысла жизни», рост самоубийств

и случаев «массшутинга» — все это явный **сигнал о возрастающей социально-политической нестабильности** и возможных грядущих потрясениях, один из первых симптомов разного рода бунтов и революций.

## o Далеко больше не заглядываем... В чем причины?

Если снижение распространенности «долгосрочной ориентации», массовая потеря осмысленного «образа будущего» и отказ от длинных жизненных стратегий — признаки более серьезных изменений в обществе, то естественно задаться вопросом, каковы эти изменения и в чем их причины.

Пожалуй, наиболее часто причиной отказа наших сограждан от «долгосрочной ориентации» называются становящиеся непрерывными **изменения в условиях жизни и высокая скорость таких изменений**. Если социальный и технологический контекст меняется постоянно и быстро («каждый год то реформа, то революция, то пандемия»), теряются основания строить длинные жизненные траектории, полезнее научиться быстро адаптироваться к изменениям контекста и получать максимальный выигрыш на краткосрочных стратегиях, также постоянно меняя их сообразно внешним изменениям. Такой «серфинг по жизни» как единственно правильная стратегия сейчас массово проявляется у молодежи, изначально социализирующейся в «текучей современности» и привыкшей встречать каждый новый год новыми технологическими игрушками.

Мы наблюдаем массовый **переход от преобразующих стратегий к адаптационным**. В преобразующей стратегии люди строят свою жизнь, пытаются воздействовать на внешние обстоятельства с целью их улучшения, планируют свои действия. В адаптационной стратегии человек не меняет условия жизни, а приспосабливается к ним. Понятно, что во все времена были и есть люди, ставящие перед собой определенные цели и ориентированные на изменения внешнего контекста для достижения этих целей, и люди, предпочитающие скорее изменить себя и свои планы, подстраиваясь под внешние условия. Но важен баланс (распределение) этих типов отношения к жизни среди всего населения, который очевидно различен в разные исторические времена. И если баланс сильно сдвинут в сторону адаптационных стратегий, то, наверное, снижается потенциал развития всего общества.

Радикальную смену технологических оснований жизни (интернет, мобильная связь, цифровизация и т. п.) как главный фактор социальных изменений не называет только ленивый. Однако, если мы посмотрим на 60-е годы XX века, то увидим там не менее масштабные и стремительные технологические изменения в жизни советского человека (буквально в быту). Вместе с тем, пожалуй, ни в какое

другое время среди наших граждан не было столь массового и пристального смотрения в самое далекое будущее, подогреваемое как политическими декларациями (Программа строительства коммунизма и т. п.), так и космическим взлетом научной фантастики. Есть предположение, что главным фактором такой «наглой» небоязни будущего (отсутствие «футурошока» и пресловутая «уверенность в завтрашнем дне») и распространения «преобразующих стратегий» были **надежность и стабильность социальных институтов** и почти полное доверие к ним. За последние годы **доверие к основным социальным институтам** (в том числе к системам образования, здравоохранения и пенсионного обеспечения как главным опорным конструкциям жизненных траекторий) довольно серьезно снизилось. Социальные институты потеряли свою предсказуемость, все чаще и чаще российский человек при взаимодействии с ними сталкивается с обманом и отказом от обязательств (примеры очевидны: пенсионная реформа, фактическая ликвидация бесплатности медицинского обслуживания и высшего образования и т. п.).

Кризис пандемии COVID-19 и возгонка проблематики окружающей среды («зеленая повестка») серьезно подорвали и без того сокращающуюся веру в такой важный социальный институт, как **наука**, то есть в институт, который на протяжении двух веков, пожалуй, в наибольшей степени влиял на формирование образа будущего народонаселения европейской цивилизации (к которой принадлежит и Россия), да и остального мира тоже. С одной стороны, налицо очередная научно-технологическая революция, с другой — потеря веры в способность науки решить многие критические проблемы жизни человека (климат, экология, болезни, голод, энергетические ограничения, неравенство и т. п.). **Мир становится все более сложным и неопределенным**, а наука, доселе помогавшая человеку при каждом таком росте сложности обрести новое понимание этого мира, достичь новой высоты в его постижении, стала еще более элитарной, бросив массы «на произвол судьбы». Массовое образование деградирует (это фиксируется многими объективными показателями), начинается «бегство от сложности», растет запрос на «добровольную простоту» (Д. Элджин), архаизмы и вненаучное знание о мире (мистика, эзотерика, религия).

**Ренессанс религиозного и квазирелигиозного сознания** привел к отказу многих людей от рационального подхода к своему будущему, в том числе от его планирования. Если все осуществляется по воле Божьей («как Бог даст»), то мы скорее должны не планировать, а внимательно следить за поступающими из Небесной канцелярии сигналами. Человек, безусловно, получает в вере опору для жизни в изменчивом, неопределенном и опасном мире. Вместе с тем субъектность человека с очевидностью снижается, и в результате резко сокращается ориентация на то, что мы выше назвали рационализацией и обоснованием образа будущего.

Вообще **взгляд в будущее** современного человека, похоже, в принципе **становится менее рациональным и более эмоциональным, чувственным**, более основанным на инсайтах «здесь и сейчас», чем на анализе и расчете. Это, конечно, тоже следствие усложнения мира, роста числа факторов, параметров и прочих переменных, которые обыденное и необразованное сознание уже не может и не старается «просчитать» (да и не верит, что это вообще возможно), а хочет только «схватить» целиком путем озарения, «просветления» или божественной подсказки по возможности быстро и дешево.

В последние десятилетия бурно развивалась экономика впечатлений, влияние массмедиа стало тотальным, принятие эмоциональных решений о будущем укоренялось и продвигалось как культурная норма, одновременно с этим снижался престиж и статус науки и научного (рационального) знания. Теперь даже «плохие» решения (например, семейный разрыв, аборт, бросание работы с «уходом на улицу», бестолковая эмиграция и т. п.) получают оправдание, если они приняты в состоянии особого эмоционального порыва, «высокого чувства» или мистического откровения. «Рацио» в жизненных стратегиях явно уступает «эмоцио», что очевидно не стимулирует долгосрочные ориентации, напротив, создает риски их срыва и ухода от ответственности за последствия.

На мотивацию к долгосрочному планированию также сильно влияет **баланс двух основных мотивов, побуждающих человека к действиям, — стремление к успеху и избегание неудачи**. Они оба присущи каждому человеку, но их соотношение бывает весьма различным. Если человека систематически запугивать, начинает доминировать мотив избегания неудачи, минимизации рисков. Если воодушевлять его образами и образцами успешных действий, актуализируется мотив стремления к успеху. И в принципе, как предполагается, мотивация человека на успех (особенно профессиональный, карьерный) должна была бы способствовать развитию долгосрочной ориентации и стратегированию.

Но сегодня мы наблюдаем существенную эрозию самого понятия успеха. Раньше преобладало представление об успехе как о результате достаточно длительной деятельности человека, причем деятельности целенаправленной, систематической и продуктивной. Вот человек трудился, преодолевал неудачи и трудности и, в конце концов, закономерно пришел к успеху. Образцы успеха нынешнего времени совсем другого толка — это фортуна, счастливый случай, удача на бирже, в лотерее, наследство дедушки из Австралии, брак с миллионером(–шей), наконец, публикация в СМИ и/или соцсетях, которая набрала много просмотров и лайков. Настоящий успех должен быть быстрым и скорым, если и «с напрягом», то недолгим. Кстати, и сам срок жизни успеха тоже сократился до «здесь и сейчас», успех стал сиюминутным, превратился в пресловутые «10 минут славы».

Человеку говорят: ты можешь получить систематическое образование, долго и натушно трудиться, но это тебе ничего не гарантирует. Массовая культура предъявляет другие образцы успеха. Это снижает мотивацию к длительному напряжению, к построению и реализации стратегий, а значит, и долгосрочному планированию.

Пандемия COVID-19 запустила форсаж мотива, противоположного достижению успеха, главным одобряемым действием стало как раз избегание рисков, избегание неудачи в виде болезни. Человека страхом загоняют в нору, заставляют «самоизолироваться», «сидеть на попе тихо и не вякать». Согласно новому канону, от угрозы надо бежать, прятаться, а не пытаться с ней бороться, сопротивляться, повышать иммунитет, и побеждать недуг, в конце концов.

Судя по данным опросов, в российском обществе в целом произошел управляемый **сдвиг баланса в пользу мотива избегания неудачи и минимизации издержек и рисков**. Теперь людей ориентируют либо на краткосрочный успех, либо вообще на отказ от такого стремления и бегство от угрозы. Оба этих тренда, на мой взгляд, существенно снижают надобность и склонность к долгосрочному планированию жизни.

## Роботы и рабы в будущее не смотрят

Перечисленные факторы, очевидно влияющие на снижение в российском обществе уровня долгосрочной ориентации и распространения длинных жизненных стратегий, еще совсем недавно я вместе с многочисленными коллегами назвал бы самыми важными и определяющими. Однако последние два года (безусловно, особые и судьбоносные) заставили пересмотреть рейтинг проблем, связанных с массовым восприятием будущего и распространением долгосрочных жизненных стратегий.

Когда в 2018 году мы с дружественными журналистами запустили инициативное исследование **«Идеальная Россия? Представь!»**, ориентированное на изучение образа будущего, существующего в массовом сознании, мы не предполагали такого количества отказов наших граждан от участия в казалось бы очень простом интервью из трех открытых вопросов. Выяснилось, что для многих респондентов сам вопрос о собственном будущем мучителен. Про страну рассказывали с большей охотой, чем про свое личные виды на три-пять лет. Потому что их (планов) просто не было. И не только потому, что будущее страны и/или региона, в котором они живут, неопределенно (хотя и это есть), а потому, что они не ощущают себя способными свое собственное будущее творить самостоятельно — «от меня ничего не зависит». Невозможность быть субъектом своей жизни и/или вынуж-



денный отказ от субъектности — это трагедия, и о ней не хочется говорить. Но это не личная трагедия отдельных индивидов, это трагическое массовое явление, связанное с **отсутствием второй (после способности к целеполаганию) важной компоненты любой субъектности — ресурсов для реализации целей.**

Разговор о снижении долгосрочной ориентации и отсутствии длинных жизненных стратегий не может вестись без обсуждения проблемы бедности многих наших граждан, ограниченности средств и вообще сжатия ресурсной базы, на которую средний российский человек может опираться при планировании жизнедеятельности. Мы это видим в результатах исследований: горизонт планирования меньше у тех людей, кто располагает меньшими ресурсами (доходами, сбережениями и т. п.). На этом фоне усиливаются и эмоциональные факторы: человек вроде бы может напрячься «вдолгую» и накопить что-то, но он понимает, что это очень тяжело, и скорее предпочтет «погулять на последние».

При всем том, что **проблема бедности и кричащего материального разрыва** небольшой элитной группы со всем остальным обществом (явный антистимул к достижению успеха) уже перезрела и сама по себе является бомбой замедленного действия, в стране, конечно, есть слой граждан, обладающих определенными ресурсами развития. Мы могли бы ожидать формирования в этом слое позитивного образа будущего и долгосрочной ориентации, но последние действия государства в рамках борьбы с COVID-19 подрывают и у этих относительно ресурсных граждан основу для формирования длинных жизненных стратегий, так как накладывают ограничения на возможность использования имеющихся ресурсов — ограничения на передвижение, потребление, взаимодействие, кооперацию. Фактически под лозунгом защиты здоровья вводятся радикальные ограничения на свободу воли, то есть на ту самую субъектность.

В таких условиях выстраивание долгосрочных стратегий становится бессмысленным. Что может человек планировать вдолгую, если он и в коротком периоде оказывается сильно ограничен в своих возможностях даже по просто сохранению привычного образа жизни? Регулирование жизни человека становится всеобъемлющим и жестким. Неслучайно в общественном дискурсе появились выражения «кибергулаг», «цифровой концлагерь», «цифровые овцы» и т. п. А каким может быть долгосрочное планирование у овцы, у раба, у крепостного?

Полагаю, что **рост горизонта планирования прямо связан с ростом свобод**, уменьшением свобод мы ограничиваем возможности человека, у него исчезает потребность в планировании жизни, поскольку он становится зависим от более мощных субъектов, которые планируют за него. В таких обстоятельствах самой эффективной оказывается стратегия адаптации, приспособления к требованиям этих субъектов (государству, феодалу, руководителю корпорации, работодателю

и т. д.) и периодического обращения к ним со своими нуждами и проблемами. В этих условиях человек все больше и больше становится человеком-функцией, его жизнь сводится к повторению ограниченного набора процедур, а это прямо противоположно развитию, для которого только и необходимо планирование. Для выполнения рутинных функций планирование не нужно совсем.

Немецкий социолог Кристиан Вельцель, ученик и последователь Рональда Инглхарта, в книге «Рождение свободы» всю историю человечества рассмотрел фактически как историю последовательного освобождения человека от разного рода зависимостей и несвобод. Причем сначала человек освобождается от физической и материальной несвободы, и только потом возникает запрос на свободу идей, слова, политического выбора и т. п. Э. Понарин так сформулировал вывод Р. Инглхарта про формирование и распространение в мире постматериалистических ценностей. *«Когда у человека удовлетворены базовые экономические потребности и потребность в безопасности, только тогда его начинают интересовать и другие вещи... Когда каким-то сегментам общества или всему обществу в целом гарантируются выживание, экономическое благополучие и безопасность, люди начинают задумываться о более высоких вещах, о свободе и о других ценностях»<sup>2</sup>*. Для того чтобы человек задумался о высоком (самореализация, «открытие мира», «ответственность за будущее планеты»), а именно это во многом предопределяет горизонт планирования, он должен в необходимой степени освободиться от бремени думать о насущном (должен «взлететь»).

Понятно, что те, кто более озабочен безопасностью и выживанием, могут обратиться к государству с просьбой об обеспечении этой безопасности и защите, одновременно будучи готовыми пожертвовать свободой. И у государства в этом случае будет выбор: поступить как Великий Инквизитор из «Братьев Карамазовых» или все-таки задуматься о развитии, невозможном без свободы. При внимательном наблюдении за разворачиванием пандемии страха, сопровождающей борьбу с коронавирусом, создается впечатление, что нарочитое нагнетание угрозы и тревоги происходит по всем канонам психологии и Великого Инквизитора, когда довольно большая часть общества вопиет *«Лучше поработите нас, но накормите нас»<sup>3</sup>*. Неужели государство довольно грубовато возвращает многих людей к «традиционным» материалистическим ценностям, чтобы, не дай Бог, не подумали лишний раз о свободах и правах?

<sup>2</sup> Россия Европейская. Почему в Европе растет запрос на популизм, а в России — на национальную идеологию? // Европейский диалог. URL: <http://www.eedialog.org/ru/2018/09/14/rossiya-evropejskaya-pochemu-v-evrope-rastet-zapros-na-populizm-a-v-rossii-na-natsionalnuyu-ideologiyu/>

<sup>3</sup> Достоевский Ф. Д. Братья Карамазовы. Книга пятая. Глава V. «Великий инквизитор».

В жизни современного человека (не только в России, но и во многих других странах мира) вновь становится все меньше свободы самореализации и все больше обязывающей рутины, человек последовательно превращается в **человека-робота**, «долгосрочное планирование» (хочется сказать, программирование) за которого осуществляют другие субъекты. И люди в массе своей с этим порядком вещей соглашаются.

Многие коллеги, как и я несколько лет назад, отмечают сейчас, что главный фактор ограничения горизонта планирования — это неопределенность ситуации и положения в ней. Но избыточно жесткая определенность так же убивает горизонт планирования, как и неопределенность. Здесь крайности сходятся. Неопределенность в долгосрочном контексте накладывается на жесткую определенность в краткосрочных промежутках, и само планирование жизни оказывается бессмысленным — за тебя уже все спланировали. Человек, теряя субъектность, теряет необходимость в долгосрочном планировании, а с ней и социально-политическую устойчивость, он сам становится бомбой, способной взорваться. Про потерянный потенциал развития уже и не говорю.

Таким образом, подытожу, долгосрочная ориентация жизни индивида, являющаяся важным фактором устойчивого развития всего общества, появляется только при наличии хотя бы двух основных компонент субъектности — способности к рациональному (разумному) целеполаганию и обладания ресурсами (или хотя бы гипотетической возможности их появления) для достижения поставленных целей. Причем необходимы как сами ресурсы (физические, материальные, интеллектуальные, информационные, социальные и т. п.), так и возможность их использования по своему усмотрению, то есть определенная степень свободы воли. Конечно, важны и культурные образцы целей, каноны успеха, связанного с длительным продуктивным трудом, определенными усилиями и преодолением («подъемом на гору», «взятием высоты»). Такой успех общество увидит и признает как заслуженный, в отличие от успеха, пришедшего «в формате» счастливого случая и удачного стечения обстоятельств.

Если мы стремимся к устойчивому развитию, то это требует систематических усилий по созданию условий для обретения и сохранения субъектности, продвижению ценности заслуженного успеха, социальной значимости преобразующих жизненных стратегий.



**ФИРСОВ  
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

специалист по коммуникациям,  
основатель ЦСП «Платформа»,  
руководитель консалтингового блока компании

## БУДУЩЕЕ — ЭТО ИГРОВАЯ МОДЕЛЬ (БЛИЦ-ИНТЕРВЬЮ)

— **Каковы причины короткого горизонта планирования жизни россиянами, а также краткосрочной ориентации при принятии решений российским бизнесом и властью/государством?**

— Для рядового населения — в первую очередь дефицит ресурсов, которые обеспечивают в основном тактический уровень; а если дополнительные ресурсы появляются, то здесь сказывается низкая степень предсказуемости событий. Как следствие, доминирует желание их сохранять, а не инвестировать. Поэтому, например, преобладают консервативные или пассивные решения в отношении финансов.

В целом будущее — это система развилок. Для того чтобы по ним двигаться, надо их видеть (то есть жить в сложной социальной структуре), иметь ресурсы для этого движения и готовность к определенному риску. Есть дефицит всего этого.

С властью понятнее — система работает в коротких электоральных циклах или в KPI, ориентированных на быстрые успехи.

— **Что можно/нужно сделать для того, чтобы повысить долгосрочную ориентацию и социальный оптимизм в российском обществе?**

— Ничего. Это не вопрос отдельного управленческого решения. Среда, если будет меняться, создаст для этого предпосылки. Но ориентация на долгие горизонты — это не вопрос конструирования, это следствия из социального положения.

— **Как Вы сами поддерживаете в себе и других внимание к урокам прошлого и долгосрочному будущему?**

— Сложно сказать. Наверное, для меня будущее — это игровая модель. И мне интересна эта игра. Интересно следить за разными возможностями, тестировать их. Но еще раз: играть можно, когда для этого есть возможности и определенная психологическая культура.



**АСМОЛОВ  
АЛЕКСАНДР ГРИГОРЬЕВИЧ**

доктор психологических наук, профессор, академик РАО,  
зав. кафедрой психологии личности факультета психологии  
МГУ им. М. В. Ломоносова, директор Школы антропологии  
будущего Института общественных наук РАНХИГС при Президенте РФ

## СКАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО: ВЗГЛЯД ЭВОЛЮЦИОННОГО ОПТИМИСТА<sup>1</sup>

### О разнообразии горизонтов

При обсуждении проблематики горизонтов надо исходить из того, с какими целевыми аудиториями и социальными группами мы имеем дело. В связи с этим постановка вопроса об общем горизонте, например, российского общества, мне не представляется достаточно точной, горизонты России как страны и горизонты разных социальных групп весьма различны. Одна только молодежь имеет сегодня чрезвычайно многомерный характер, я бы не брался за типологии.

Горизонты нынешней управленческой, государственной элиты тоже различны, но они определяются ключевой ценностной установкой «власть ради власти», установкой на поддержку стабильности и устойчивости ныне действующей власти. Это то, с чем мы имеем дело даже в ситуации резких изменений, то, что в целом определяет характер выстраивания перспектив, которые отождествляются с горизонтом жизни нынешнего политического режима, с возможностями его несменяемости. Отсюда лаги горизонта: мы будем столько существовать, будем столько действовать, сколько существует определенный российский порядок.

Другие же горизонты в России касаются тех, кто готов к изменениям. При всех сложностях ситуации, целый ряд молодежных групп имеют сегодня мощную отстройку от власти и выстраивают достаточно пролонгированные горизонты, касающиеся тех или иных планов на собственную жизнь. Мы можем говорить

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

о горизонтах притязаний так называемых преадаптивных лидеров, которые готовы работать с будущим, настроены на изменения. Это видно на персональных примерах многих политиков 30—40-летнего возраста.

Если говорить о профессиональных сферах, то люди, которые занимаются профессиями, связанными с фундаментальной наукой, имеют долгосрочные горизонты и в буквальном смысле ловят кайф от тех поразительных возможностей, которые дает трансформирующийся у нас на глазах мир. Загляните в «Фаланстер», там можно увидеть кучу интеллектуальных книг, которым могло бы позавидовать любое другое время в этой стране — несмотря на экономические трудности, люди, мотивированные на те или иные исследования, собираются жить и играть вдолгую (не берусь говорить о конкретных временных параметрах). Причем, в отличие от того, что было раньше, их планы и траектории профессиональной карьеры весьма изменчивы. Люди все чаще рассматривают профессии только как культурные орудия, инструменты простраивания горизонтов и уходят от понимания профессии как некоего панциря, который «надевался» на всю жизнь и был практически несменяемым. Поэтому одна из уникальных черт современных интеллектуальных групп — это эволюционная пластичность выстраивания горизонтов.

### **Об управлении неуправляемым**

Ключевая форма управляемости, как говорит замечательный создатель теории самоорганизующихся систем, гений XX века Николай Александрович Бернштейн, — управление неуправляемым. Управляемостью обладают те, кто может управлять нестабильностью. Феномен управления нестабильностью лучше всего прослеживается на исследованиях по биомеханике движения, исследованиях по развитию сложных систем, где меняются модели управляемости.

В нашей стране, в нашем сознании мы имеем модели так называемой гомеостатической управляемости, когда управляемость завязана на достижении пользы, удовольствия, на достижении устойчивости, на равновесии как самоцели. Эти гомеостатические модели управляемости находятся в серьезнейшем диссонансе с тем, что сегодня происходит в мире.

На смену им приходят модели управляемости неравновесиями, как я их называю: преадаптивные системы, которые выстраивают управляемость не на принципах оптимизации, сокращения, а на принципе избыточности. Они следуют формуле Шекспира: чем путь человек отличался бы от пути животного, если бы ему было нужно только необходимое и ничего лишнего? И законам понимания сложности мира, передающимся в замечательной формуле Виктора Степановича

Черномырдина, характеризующей нашу реальность: «никогда не было, и вот опять». В этом абсурдизме, в этой возможности конвертации невозможного в возможное, которой обладают прежде всего те, кто занимается искусством и строит его как модели жизни, — именно здесь появляется совершенно другой мир управляемости.

### **Личный опыт работы с будущим**

В ситуации пандемии коронавируса происходит естественное схлопывание перспектив, особенно касающихся выстраивания смысла жизни. Для выхода из кризиса необходимо именно совладание, волевое преодоление этой ситуации и простраивание долгосрочных смыслов. В этом отношении работа любого культурного антрополога, психолога и психотерапевта — это как раз работа по выстраиванию горизонтов.

Моим личным источником будущего в последние пятьдесят лет являются мои студенты. Каждый раз, выходя на общение со студентами, с представителями бизнеса, с представителями власти, я просто обязан понимать, что может происходить в будущем и как выстраивать модели взаимодействия с ним. Моя работа — это преадаптация к неопределенности как ключевой маршрут эволюции и переход от адаптивных моделей эволюции, от гомеостатических моделей к моделям, в которых мы сами конструируем будущее и делаем его реальностью. Человек никогда не приходит в настоящее прямо из прошлого, а всегда строит свое настоящее как модель реализации будущего. Поэтому для меня работа с будущим, превращающимся в настоящее, — это и моя жизненная реальность, реальность моих научных исследований. Я всегда говорю: хочешь овладеть будущим — занимайся образованием, потому что нет ничего более восхитительного, чем выстраивание программ образования, позволяющих поколениям, растущим рядом с ними, уверенно чувствовать себя и понимать, что будущее — это настоящее.



**ЛЕОНТЬЕВ  
ДМИТРИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**

доктор психологических наук,  
заведующий Международной лабораторией  
позитивной психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ

### СМЫСЛЫ БУДУЩЕГО<sup>1</sup>

#### **Прошлое VS будущее, неизменность VS неизвестность**

Я занимался темой причин короткого горизонта планирования как психолог, на уровне индивидуальных различий — в какой степени люди ориентированы на будущее, в какой степени на прошлое. Есть очень интересная теория экзистенциальной дилеммы недавно ушедшего от нас замечательного американского психолога Сальваторе Мадди. Согласно Мадди, все главные выборы, которые мы делаем в жизни, — это выборы одной из двух альтернатив: неизменность либо неизвестность, прошлое или будущее, все оставить как есть, сохранить статус-кво либо что-то изменить и двинуться вперед. Каждый из этих выборов несет в себе определенные риски и угрозы.

Выбирая будущее, мы вместе с будущим получаем чувство тревоги, которое всегда сопровождает неизвестность. Будущее — это то, чего еще не было, мы не знаем, что будет завтра, никогда не можем быть уверены в завтрашнем дне. И поэтому тревога — это то, чего не может не быть, если мы ориентированы на изменения. Чтобы избежать этого неприятного чувства, мы можем пытаться ликвидировать любые изменения и стремиться к прошлому, к неизменности, к стабильности, к воспроизведению того, что есть. И тогда у нас возникает чувство вины за нереализованные возможности, потому что все возможности — они в будущем. Так что одно или другое — тревога или вина — нам в любом случае, при любом выборе гарантировано. Но при этом, говорит Мадди, эти два выбора не вполне эквиваленты, потому что выбор будущего расширяет наши возможности найти смысл, а выбор прошлого их сужает.

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.



Я в свое время с моей бывшей аспиранткой Еленой Мандриковой провел эксперимент, который воспроизводил модель Мадди. Участники эксперимента, студенты, должны были сделать простой выбор. Им предлагалось разделить на две группы: одна пойдет в аудиторию, где они будут делать то же самое, что они делали неделю назад на этом курсе. Другие пойдут в другую аудиторию, где им скажут, что они будут делать. То есть моделировались и неизвестность, и неизменность. После распределения по аудиториям они выполняли одно и то же задание — аргументировали, почему оказались именно в этой аудитории, и заполняли батарею личностных опросников. Оказалось, что для 60 % из них выбор аудитории был более-менее случаен. Остальные распределились примерно поровну: 20 % осознанно выбрали неизвестность и 20 % — неизменность. Мы сравнили эти три группы студентов по особенностям их личности. Те, кто выбрал неизвестность, по многим параметрам (осмысленность жизни, автономия, оптимизм, самоконтроль, жизнестойкость и т. д.) представляли собой «личностную элиту», это были наиболее сильные, устойчивые личности, которые оказались в состоянии двинуться в неизвестность, в непонятное будущее. Также мы сравнивали у трех групп протяженность временной перспективы. Оказалось, что эта продвинутая группа, сделавшая выбор в пользу неизвестности, имеет не очень протяженную временную перспективу целеполагания, ограниченную диапазоном полтора-два года. Это очень осмысленно. Если я строю себе планы до конца жизни, это означает, что я не собираюсь в своей жизни ничего менять, я собираюсь только воспроизводить то, что есть, двигаться по кругу, воспроизводить прошлое, ибо это и есть уверенность в завтрашнем дне. В прекрасном фильме «Убить дракона» М. Захарова Ланцелот говорит: «Я иногда завидую рабам. Они твердо знают, что будет, у них твердые убеждения». Уверенность в завтрашнем дне — это, по сути дела, неизменность завтрашнего дня. А будущее, которое воспроизводит полностью прошлое, — это квазибудущее, это повторение пройденного.

### **Выученная беспомощность как фактор (не)выбора будущего**

Помимо растущей неопределенности, отдаляющей нас от выбора в пользу будущего, есть еще один важный фактор. Сегодня, судя по опросам, большинство россиян считают, что не могут влиять на свою жизнь. Нежелание и неготовность брать на себя ответственность может принимать одну из двух зеркальных форм. Одна — это выученная беспомощность, неспособность влиять на то, что с тобой происходит, после того как тебя отучили от этого с помощью определенных манипуляций, заставили поверить в то, что ты ни на что влиять не можешь. Обратная сторона того же самого, которая тоже является в некотором смысле формой выученной беспомощности, — это халява. И халява, и выученная беспомощность

представляют собой различные варианты разрыва связи между усилием и результатом. Выученная беспомощность: какие бы ни были усилия — результата нет. Халява: никакие усилия не нужны, результат все равно есть. Это уже достаточно давно привело и продолжает приводить к снижению психологического качества населения с точки зрения возможностей в построении собственной жизни.

Как выглядели классические эксперименты на выученную беспомощность? Помещают животных или людей в неприятную, фрустрирующую, болезненную ситуацию. И что бы они ни делали, они никакими способами не могут из нее выйти. В результате возникают разного рода эмоциональные, когнитивные, поведенческие нарушения и у животных, и у людей. Потому что происходит нарушение самого главного, что есть вообще в жизни, — связи между действиями и результатом. Взрослый человек — это человек, у которого существует прямая связь между его действием и результатом. Дети постепенно осваивают эту связь. И суть взросления — это, собственно, усвоение механизмов, которые связывают наши действия с результатами. И с будущим, потому что именно там находятся цели, к которым могут привести наши действия.

### **Будущее во времени и пространстве**

Предполагаю, что россияне в своем отношении к будущему заметным образом отличаются от представителей других культур. Мы планируем в будущем году провести большое исследование и посмотреть, каким образом разные аспекты отношения ко времени у человека отличаются в культурном сравнении. У нас в России всегда исторически не хватало чувства движения во времени. П. Я. Чаадаеву приписывают фразу: «У России нет истории, вместо нее география». Мы всегда озабочены пространством, границами, «пяди не отдадим». Но совершенно не озабочены тем, чтобы меняться, двигаться, развиваться. Нет развития, есть только собирание земель. Интересует пространство, не интересуется время. Есть гениальное определение пространства и времени, которое дал несколько десятилетий назад наш отечественный философ Мераб Мамардашвили: пространство — это то, чем один предмет отличается от другого, а время — это то, чем предмет отличается от самого себя. Мы замираем и не хотим отличаться от самих себя.

### **Будущее: прогноз, проект или неизвестность?**

Есть три способа отношения к будущему. Во-первых, мы можем воспринимать будущее через призму прогноза. Когда спрашивают, что будет, я экстраполирую наблюдаемые тенденции, пытаюсь предсказать будущее. Это будущее будет таким независимо от того, что я буду делать. Второй способ отношения к будущему — проектирование. Будущее может быть для меня проектом, это желаемое

будущее, то, которое я хочу и которое я строю. Для этого я ставлю цель и прокладываю к ней путь. Это проектное мышление, очень модная тема. Но, относясь к будущему как к проекту, мы видим только то, что входит в наш проект, и не видим, не замечаем того, что в него не вписывается. Как говорит восточная поговорка, «если ты чего-то очень сильно хочешь, то ты этого добьешься, и ничего больше». Третье, самое важное и наиболее адекватное отношение к будущему — это признание границ наших возможностей планирования и проектирования и отношение к будущему как к неизвестности. Будущее — это то, чего еще не было. И поэтому надо с любопытством в него всматриваться, вести диалог с тем, что происходит, быть открытым разным возможностям. Понимать, какие возможности соответствуют нашим целям и смыслам, а какие нет, видеть развилки на пути, расходящиеся смыслы. Там, где есть возможности и где есть свобода, там мы можем взаимодействовать с нашей жизнью. Андрей Синявский дал гениальное определение: «Жизнь — это диалог с обстоятельствами». Диалог — это отношение к будущему, позволяющее преодолеть ловушки, в которые мы можем попасть. С одной стороны, важно быть открытым к будущему и не терять свою способность влиять на него, с другой стороны, не быть в рабстве у собственных целей, у собственных проектов и у собственных прогнозов. Мы не знаем, что будет. Но, как говорил принц Гамлет, «Готовность — это все».

### **Будущее: не цели, но смыслы**

Сейчас между учеными всех дисциплин: естественных наук, гуманитарных наук и так далее, — существует полный консенсус, согласие в том, что современный мир характеризуется непрерывными и очень быстрыми изменениями. Мир никогда не менялся так быстро и так неожиданно. Поэтому надо самому быть в готовности к изменениям. Я с огромным удивлением обнаружил фразу, которая выражает эту мысль, сказанную в начале семидесятых годов прошлого века в лекциях моего деда, Алексея Николаевича Леонтьева, фразу, которая бы очень хорошо звучала и сейчас, в две тысячи десятых и двадцатых: «Мир сейчас настолько сильно и интенсивно меняется, что лучшее приспособление к нему — не иметь к нему фиксированного приспособления». Это радикальное изменение в постановке вопроса вообще о приспособлении, об адаптации — не иметь фиксированного приспособления. Только так можно как-то удержаться в этом мире, не отстать от него, оказаться в состоянии сохранять с ним динамический контакт.

Это означает отказаться от длительного целеполагания. Но кроме целеполагания, кроме цели, есть еще смыслы и ценности. В чем опасность жизненных целей? Жизненная цель — это некоторый конкретный образ результата. И самое ужасное, что может быть с жизненными целями, — они могут быть достигнуты. Что тогда, за-

чем жить? У Джека Лондона был известный роман «Мартин Иден» про человека, с трудом пробивавшегося с низов общества и ставившего себе очень высокие цели. Он был очень сильной личностью и достиг этих целей. Роман кончается суицидом, потому что цели достигнуты, и жить дальше незачем. Врач и психолог Вадим Ротенберг ввел понятие «Синдром Мартина Идена». Важно, чтобы стержнем были не цели, а ценности и смыслы, потому что ценности и смыслы — это то, чего никогда нельзя достичь, но чем все время можно руководствоваться, двигаясь от одной цели к другой.



**ЕНИКОЛОПОВ  
СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ**

кандидат психологических наук,  
заведующий отделом медицинской психологии  
Научного центра психического здоровья;  
в. н. с. Школы антропологии будущего  
Института общественных наук РАНХИГС при Президенте РФ

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ КАК ИСТОЧНИК СТРЕССА И СНИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ<sup>1</sup>

### О смене долгосрочных ориентаций на краткосрочные

Краткосрочные ориентации сегодня повсеместно превалируют над долгосрочными, это очевидно. У власти долгосрочные стратегии объявлены, но авральная сиюминутная работа чиновников, сотрудников министерств отодвигает ее на второй план. Бизнес еще меньше уверен в ситуации. Он реагирует, особенно после пандемии, не так, как правительство — не на ситуацию, а на то, что вообще можно сейчас сделать. Если у правительства есть пусть декларированное, но долгосрочное видение (поднятие того-то показателя, достижение того-то), то у бизнеса в массе своей (мы не говорим о крупных корпорациях) фокус на том, где и как сегодня можно заработать.

У населения ситуация другая. Будущее детей люди планируют надолго, вкладываясь в школьное образование, репетиторов, кружки, в подготовку к вузу и прочее, на пять-семь лет планирование существует. Но на более длительную перспективу планов нет — работу найти трудно, большая часть выпускников работают не по профессии. Родители готовы к неожиданностям, но это не планирование, как во времена Советского Союза, когда, отдав ребенка в такой-то вуз, родители знали, что он уже почти инженер и будет работать лучше или хуже, но стабильно. Есть и долгосрочное планирование в виде покупки недвижимости, но жизнь и ста-

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

статистика показывают, что такие кредиты в большом количестве не выплачиваются. Это общеизвестные факты, опираясь на которые, многие люди перестают верить в подобные планы и применительно к себе.

Очень сильно ударил по долгосрочному планированию ковид, рухнули даже краткосрочные планы. Долгосрочное планирование с начала 2020 года стало резко снижаться. Наши данные говорят о том, что нарастает уменьшение долгосрочного планирования и у тех, кто болел, и у тех, кто не болел. Казалось бы, люди, переболевшие ковидом, должны обниматься и плевать на все и вся. Но у тех, кто имеет антитела, депрессия даже выше, у них почти все показатели ухудшились<sup>2</sup>.

Социальный оптимизм резко снижается. Ковид — это не только болезнь, это тревога и страх, невидимый стресс. Сегодня не теракты или другие подобные явления определяют тревожность, а именно ковид. В Перми парень стреляет в университете, люди начинают побаиваться, но это быстро проходит. В метро после теракта на моей ветке я неделю ездил свободно, выбирая место, потом просто сидел на свободное, а потом трафик восстановился. Такого рода события не сказываются на долгосрочном планировании, только на короткое время дают небольшие, трудноуловимые колебания. А вот ковид сильно ударил именно по долгосрочным планам, сформировав длительное ощущение тревоги. В том же транспорте никто не знает, здоров или болен человек рядом, у нас нет нагрудного знака «я болел», «я вакцинирован». Поди догадайся, почему человек рядом в маске: он боится заразиться или заразить других. Поэтому тревога всегда присутствует, а в таком состоянии о долгосрочных планах трудно вести речь.

### **Что делать?**

Не муссировать негативные события. Как только происходит несчастный случай, стрельба и прочее, все каналы несколько дней повторяют эту информацию. В том числе вещи, которые, по сути, не так важны: стрелявший поправился, вышел из больницы, его задержали на два месяца и т. п. Когда нам это сообщают вновь и вновь, страх, что это может повториться в любой точке, в любом учебном заведении, тоже возникает вновь и вновь. В странах, которые озабочены суицидами, есть настоятельная рекомендация государства — на первых и последних страницах газет не публиковать сведения о самоубийствах даже знаменитых людей, только в середине газеты. У нас же такая информация на первых полосах, в топе в лентах новостей.

---

<sup>2</sup> Бойко О. М., Медведева Т. И., Ениколопов С. Н., Воронцова О. Ю., Казьмина О. Ю. Психологическое состояние людей в период пандемии COVID-19 и мишени психологической работы // Психологические исследования. 2020. Т. 13. № 70. С. 1.

То же самое с информацией по ковиду. Мы каждый день видим сводки о том, сколько и где людей умерло. По данным опросов, жители многих российских городов поначалу не реагировали стрессом на ковид. Но когда пандемия началась в их городе, в области, в ближайшем окружении, когда о ней заговорили все, они догоняли Москву по реакции на стресс<sup>3</sup>. Без информации нельзя, но она сейчас — источник стресса и снижения долгосрочных ориентаций.

## О личных уроках прошлого и отношении к будущему

Помогает прошлое. В нашей истории были ситуации много хуже сегодняшней, это и 1917 год, и 1941. И люди выжили, и я родился. История, конечно, не самый сильный спасательный круг, но позволяет преодолеть тревожность. Наличие друзей, учеников, коллег — это тоже сильная поддержка.

Ну, и проекты, нацеленные в будущее. Вот «Яндекс» в прошлом году взял мои вопросы для измерения враждебности, с интересом жду сообщений, это мое внутреннее долгосрочное планирование. «Яндекс» этим исследованием задает некий парадоксальный оптимизм. Враждебность как характеристика намного важнее агрессивности. Во время локдаунов уличная преступность резко уменьшается, статистика нам это показывает. А вот враждебность как крайняя форма тревожности, когда всех вокруг воспринимают, как врагов, пока не мониторится. И то, что сейчас этому уделяется внимание, что можно получить всероссийские данные, радуется. Во всяком случае позволяет ожидать, что, когда пандемия закончится, соберем все данные, проанализируем, будем жить и планировать.



© Александр Дмитриев, специально для Социодиггера

<sup>3</sup> Ениколопов С. Н., Бойко О. М., Медведева Т. И., Воронцова О. Ю., Казьмина О. Ю. Динамика психологических реакций на начальном этапе пандемии COVID-19 // Психолого-педагогические исследования. 2020. Т. 12. № 2. С. 108–126. <https://www.doi.org/10.17759/psyedu.2020120207>.



**ЛЕБЕДЕВА  
НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА**

доктор психологических наук,  
профессор НИУ ВШЭ

## ЦЕННОСТИ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЖИЗНИ В РОССИИ<sup>1</sup>

### О советском наследии долгосрочного планирования жизни

Мы столкнулись с проблемой короткой временной перспективы в 1990-е годы, когда проводили кросс-культурное исследование, в частности сравнивали россиян с китайцами и канадцами. В то время у китайцев временной горизонт планирования составлял 25 лет и больше, долговременная перспектива — это вообще культурная ценность и важная характеристика дальневосточных культур (китайцев, корейцев, японцев). У канадцев горизонт на тот момент был около 10—15 лет и в целом характеризовался очень большим разбросом.

У нас же горизонт планирования был массово не дальше пяти лет, у многих ограничивался годом или полугодом. Тогда мы это объясняли так: социальная, экономическая, политическая турбулентность в стране не позволяет людям делать прогноз на будущее и что-то планировать. Сейчас мы видим повторение того же самого, только в связи с пандемией. Но при этом непредсказуемость мира и будущего повысилась в разы, пандемия — это глобальная вещь, эту проблему не могут решить ни в одной стране мира, это угроза мирового масштаба.

Видимо, это какая-то даже более устойчивая тенденция последних десятилетий в России. У нас нет данных советского периода о горизонте планирования, но я уверена, что он был больше и дальше. Тогда мы протраивали жизнь минимум лет на пять. Окончить институт, выйти на работу, создать семью — будущее было предсказуемым и маловариативным. Когда перед тобой узкий и известный

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.



коридор возможностей, то весело и бодро или грустно и печально, но ты видишь будущее вперед на довольно большой промежуток времени, кто-то аж до пенсии. Были еще и «пятилетки». Другое дело, что по настоящему-то люди свою жизнь личную не соизмеряли с пятилетками, это было в параллельных мирах.

### **О ценностной рамке отношения к будущему**

У нас одна из ведущих ценностей по теории Шварца — это ценность Сохранения. Она руководит нашим поведением в ситуациях непредсказуемости, когда становится важнее сохранить то, что имеешь, чем приобрести что-то новое. Бизнес здесь первая такая мишень, как и вообще новаторские проекты. Они чаще сопряжены с молодостью и свойственным ей стремлением к риску, интересом, здесь временная перспектива вообще не причем, человек просто самореализуется. А ценность Сохранения стоит на пути самореализации, на пути риска. И она, я больше чем уверена, сегодня усиливается.

На другом полюсе находится ценность Открытости изменениям. В период, когда так много негативных изменений, эта ценность теряет притягательность. Либо трансформируется в открытость изменениям только в хорошую сторону — люди становятся более чувствительны к известиям из мира науки о том, какие разработаны новые лекарства, способы поддержания здоровья и прочее.

То есть люди ищут пути снизить неопределенность и усилить предсказуемость, потому что это базовая человеческая черта, нам нужен предсказуемый мир, чтобы планировать свои действия. Когда мы его не можем предсказать, то, конечно, планирование вообще невозможно.

В ориентации на ценность Сохранения мы сходны, наверняка, со всеми земледельческими культурами. Ценность же Открытости изменениям ближе странам Запада, и особенно культуре США, где достижение — главная ценность и личный успех, где важно выделиться. Правда, Европа отличается от США, там ценности Гармонии превалируют по сравнению с США. Наша же культура — это скорее про «анти-выделиться», быть как все.

Помимо наших пословиц «лучше синица в руках, чем журавль в небе», «семь раз отмерь, один раз отрежь», отражающих ценность Сохранения, у нас есть также «делай, что должно и пусть будет, что будет»<sup>2</sup>. Что гадать о будущем, когда можно и нужно делать что-то сейчас. Это не предполагает длительное планирование и перспективу, скорее некие тактические ежедневные решения и действия.

---

<sup>2</sup> Фразу связывают с самыми разными источниками, в том числе масонами, французским фольклором и проч., но чаще приписывают Марку Аврелию. В нашей культуре она связывается чаще с именем Льва Толстого и имеет как минимум более чем столетнюю историю «хождения в народе» (Примеч. ред.).

И есть установка на то, что планировать можно, но очень осторожно, «человек предполагает, а Бог располагает», «хочешь насмешить Бога — расскажи ему о своих планах». Народная мудрость отражена в этих пословицах, и это тоже препятствие на пути длительного планирования. Внутри у каждого есть какие-то планы, но их не хотят обнародовать, чтобы не быть потом посмешищем.

В России очень много происходило резких смен курса, смен идеологии. Но под всем этим верхним слоем изменений всегда текла река с таким вот мудрым, может быть, приземленным, но жизненным укладом, опытом и своим собственным горизонтом планирования. Я ничего плохого не вижу в коротком горизонте планирования, это показывает, что мы адаптивны, мы пластичны, снижаем иногда притязания и корректируем планы, которые не только от нас зависят, всегда делаем поправку на реальность. Это признак здорового восприятия и адаптивности, адекватная позиция.

### **Об уроках прошлого и собственном отношении к будущему**

На меня этот год тоже оказал значительное воздействие — на образ мыслей, на образ жизни. Я уехала из Москвы еще в прошлом году, живу в Тверской глуши. И за это время потеряла несколько очень дорогих мне людей. Каждый уход — это жизненный урок, я анализирую, как человек жил, как умирал, каким остался в памяти людей. И это самое ценное и самое главное, потому что каждому из нас предстоит путь перехода. Я человек верующий и верю, что жизнь не кончается, кончается она здесь в пределах видимости и наших ощущений, и совершается переход в иную жизнь, к которому надо готовиться. Меня мало чем можно удивить в моей области. Но есть за пределами моих знаний и понимания истины, наработанные русской религиозной философией, русскими святыми, что остались в книгах. Это главная наука, которую надо постичь до того, как ты будешь призван к иной жизни. Поэтому перспектива у меня временная огромная, я в ином, вечном уже измерении.



**ШЕСТОПАЛ  
ЕЛЕНА БОРИСОВНА**

доктор философских наук, профессор,  
завкафедрой социологии и психологии политики  
факультета политологии МГУ им. М. В. Ломоносова

## ПОЧЕМУ У НАС НЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ ОБРАЗ БУДУЩЕГО?<sup>1</sup>

Начну с того, что тема образа будущего появилась не сегодня, и не случайно. Она волнует и политиков, и ученых в течение всего постсоветского периода. Поиски «национальной идеи» начались уже в начале-середине 1990-х. Правда, ее так и не нашли. В 1999—2000 годах мне довелось участвовать в проекте Центра стратегических разработок под руководством Г. Грефа. Тогда перед этим Центром была поставлена задача написать стратегию развития страны на 15 лет. В результате получился документ с горизонтом планирования в полтора года. Та же судьба постигла и Стратегию-2020. В начале 2000-х был еще один интересный проект, посвященный будущему России в политике, экономике, международных отношениях, которым руководил А. В. Картунов. В этом проекте я занималась образом будущего применительно к нашей внутренней политике. С коллегами из других университетов в разных регионах мы проводили мозговые штурмы, количественные и качественные исследования, пытались понять, как видят будущее нашей страны рядовые граждане и представители политического истеблишмента. Тогда мы получили данные, которые нас изрядно удивили.

Во-первых, оказалось, что обычные граждане смотрели в то время на будущее страны довольно пессимистично, тогда как с личным будущим у них все было в порядке. За двадцать лет произошли серьезные изменения образа своей страны. Наше общество уже ушло от тех комплексов национальной неполноценности, которые доминировали с середины 1980-х вплоть до 2014 года, и стало смотреть на будущее России оптимистичнее. Но процесс этот нелинейный, и он,

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

конечно же, сказывается и на образе нашего общего будущего. Затем пандемия внесла свои коррективы и сделала горизонт видения будущего (и личного, и общего) еще короче. Так что обычные граждане опять оказались без ясной картины нашего общего будущего.

Во-вторых, сравнив ответы рядовых респондентов и респондентов, которых можно назвать лидерами общественного мнения, мы обнаружили потрясающую вещь: образы будущего нашей элиты ничем не отличаются от видения дворника дяди Вани. Они так же аморфны, неопределенны и пессимистичны. Между тем главная функция элиты, если угодно, ее миссия — выстраивать стратегию страны, знать и показывать обществу, куда идем. Политические элиты отвечают не только за себя, они должны формулировать цель для всех, и цель не сиюминутную. Тем не менее все постсоветские годы наши элиты, как МЧС, только реагируют на сиюминутные задачи, тушат пожары. И здесь возникает вопрос: «Как же так, почему? У нас что — элита не такая, как везде?» Или дело в нашей вечной русской надежде на авось?

Видимо, в той общности картины будущего и у простых граждан, и у представителей элиты вносит свой вклад наша национальная психология, наш менталитет, который отличает нас от немцев, французов или англичан, которые с малых лет учатся все рассчитывать и планировать. Когда-то в 1980-х я провела в Великобритании полгода на стажировке. Англичане меня поразили тем, что они в магазин ходят со списком покупок и не покупают кусок ветчины в полкило, а покупают, точно рассчитывая в граммах по числу людей, которые сядут за стол. Навык планирования — это качество, которое воспитывается с малых лет и обеспечивает организованность жизни общества как на уровне обычного человека, так и (особенно) на уровне высших классов. Руководство страной, бизнесом, организацией требуют определенного типа стратегического мышления. Но ведь в этом своем отказе от планирования ежедневной жизни мы не одиноки. На нас похожи и жители Латинской Америки, Восточной Европы или Африки.

Что же касается особенностей современной элиты, то здесь играет свою роль факт, что нынешняя политическая, культурная (во всяком случае шоу-бизнес) и бизнес-элита сформировалась очень быстро, появившись из «ниоткуда». Нередко это были случайные люди — то, что классик называл «вельможи в случае». Их никто к этой роли специально не готовил, в отличие от старой аристократии в царское время или номенклатуры — в советское. Прежние российские и советские элиты появились не на пустом месте. Это была целая система организации семейного, школьного воспитания и так далее. Закрытые школы тренировали мозги и прививали понимание того, что быть частью этого класса означает огромную ответственность. Взамен человек получает определенные привилегии,

но главное — в нем воспитывается идея служения. Если не будет идеи служения, не появится и понимание того, что ты должен планировать на долгий срок. Наш короткий горизонт видения будущего связан не просто с неустойчивостью мира, а с внутренним психологическим дефектом элиты, которая свою роль и свою миссию даже не осознает. Политический класс надо готовить, а у нас во власти случайные люди. Новые люди в элите в 1990-х, полукриминальный бизнес 2000-х — кто и чему их тогда учил?

Отсутствие стратегического мышления и, соответственно, короткий горизонт планирования у того слоя, который оказался сейчас наверху, связаны с несколькими обстоятельствами:

— Во-первых, с осознанием представителями элиты непрочности собственного статуса и связанных с этим возможностей. Отсюда стремление за короткий срок пребывания в должности максимально решить задачи обогащения и накопления ресурсов влияния. Элиты ведут себя прагматично: зачем думать о том, что будет через десять лет, если твое место в этом будущем неизвестно? Поэтому формула «после нас хоть потоп», которую приписывают Людовику XIV, стала лозунгом нашей элиты. Какое уж тут стратегическое планирование... Единственное, на что им хватает способности предвидения, — это передать накопленное своим наследникам. Не секрет, что сегодня и в бизнесе, и в политике появились династии.

— Во-вторых, с резким падением качества образования, и вузовского, и особенно школьного. Именно система образования отвечает за выработку способности к стратегическому мышлению. Его надо сформировать в том возрасте, когда происходит созревание мозговых структур, ответственных за абстрактное мышление. Об этом писал еще Жан Пиаже. У меня иногда складывается впечатление, что у нас многие взрослые политики и управленцы так и остались подростками.

Кроме того, именно система образования не только дает знания и оказывает образовательные услуги, но и призвана воспитывать, то есть прививать ту самую идею служения обществу, которая явно не сформирована у поколения тех, кто сегодня принял штурвал управления у старших поколений, учившихся в прежние времена.

Таким образом, система образования не обеспечивает ни общество, ни особенно элиту тем умственным инструментарием, который позволяет понять, что объектом руководства являются как технологические процессы, так и люди, которые ожидают, что им не только будут отдавать приказы, но и объяснят цели и смысл их деятельности. Этому перестали учить, так как в вузах гуманитарные дисциплины сведены к минимуму. Чтобы изменить ситуацию, необходимо перестать «кошмарить» систему образования и организовать ее не по принципу услуг, а с точки

зрения критериев того, что требуется на выходе от гражданина, особенно если он претендует на высокие посты.

— В-третьих, у нас в политической практике нет отбора лучших людей, кадрового резерва элиты, работает преимущественно принцип лояльности. Есть две системы рекрутирования. Одна, «английская» — это когда в фирму принимают мальчика-посыльного и он проявляет себя и вырастает до вице-президента фирмы. Другая система, условно «американская» — пришел ниоткуда, ярко проявил себя, быстро занял место. Разные типы карьер, разные типы рекрутирования, но и те, и другие должны решать задачи определенного уровня. Чем выше человек забирается, тем сложнее эти задачи становятся. С «английской» системой была схожа советская модель подготовки номенклатуры, когда человек попадал в систему и она его так переделывала, что он становился способен выполнять свою функцию, быть винтиком в этом механизме. Попадая в эту систему, человек понимал, что ему надо делать, чтобы достичь вершины властной пирамиды. Нынешняя наша система рекрутинга больше напоминает американскую, только правила игры непонятны и их заменяет лояльность. Тут уже не до стратегии достижения будущего.

— В-четвертых, сказывается слабый запрос на теорию социального развития со стороны политической элиты. В нейропсихологии есть такое понятие — акцептор действия. У любого человека заложен механизм, который позволяет ему предчувствовать, предвидеть будущее, двигаться дальше, формируя некую программу действия, которая автоматически складывается в мозгу и ведет туда, куда надо. Но чтобы акцептор действия сработал, нужна некая «картинка» в голове, к которой выстраивается программа действий. Вот эта «картинка» складывается не сама по себе. В современном обществе ее создают специалисты-теоретики.

Когда в ЦК КПСС делали программу партии, то заваливали заданиями все профильные академические институты. От них требовалась экспертная проработка того, что будет, если... Сейчас такого рода серьезных заказов ни один академический институт не получает или получает очень мало. Понемногу ситуация начинает меняться. Появился, например, запрос власти на понимание психологического состояния общества. Правда, пока это делается не столько для выработки образа будущего, сколько для решения срочных задач типа выборов, но по крайней мере появилось понимание, которого еще три-четыре года назад не было. Так что некий прогресс есть, потихоньку формируется запрос на «картинку» и понимание, что в обществе есть специалисты, профессионалы, которые умеют прорабатывать образ будущего и давать эту «картинку» в самом общем виде: ее можно потом разложить на части, включая «акцептор действия» самой элиты.

Нас раньше учили, что идеологическая конструкция делится на три «этажа»: теория, пропаганда и агитация. Сегодня какой ни включишь канал — в множестве ток-шоу выступают даже не пропагандисты, а агитаторы, которые почему-то называют себя политологами и считают себя способными на теоретические обобщения. Но эффективность нашей пропаганды весьма низкая именно потому, что что бы ни наработала теория, пропагандисты не могут ее перевести толково на язык политической практики. То есть нужны все три этажа, а у нас верхние два уровня — «теоретики» и «пропагандисты» — мало востребованы. Есть только агитаторы, которые изображают пропагандистов-теоретиков и занимаются самодеятельной теорией. А начинать надо сверху, с теории.

Если пытаться сформировать общий для всей страны образ будущего, то надо решать несколько задач. Во-первых, работать с элитой и готовить ее для выполнения своей миссии постановки целей обществу. Эта задача решается через трансформацию системы образования и науки, с одной стороны, и через изменение принципов рекрутирования элиты — с другой.

Будущее сулит не только прекрасные изобретения, которые нас сделают здоровее, красивее, умнее и моложе, но и многие риски, которые с этими изобретениями могут прийти. Пора задуматься о том, какую «картинку» мы хотели бы видеть.



**БАЗАРОВ  
ТАХИР ЮСУПОВИЧ**

доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова; зам. руководителя филиала МГУ им. М. В. Ломоносова в г. Ташкенте; член Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом; научный руководитель Московской школы практической психологии при Московском институте психоанализа

## ФОРМУЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГРЯДУЩИМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ<sup>1</sup>

*План — ничто, планирование — все.*

Д. Эйзенхауэр

В последнее время планирование подвергается серьезному испытанию, оно стало делом безнадежным и абсолютно непродуктивным. Это началось еще до пандемии, а пандемия предъявила это как факт, с которым надо считаться. За последние лет двести-триста в истории человечества впервые наступило время, когда планирование превратилось в трату времени, которая ничем не окупается. Если раньше мир был изменчив, но прогнозируем, то в сегодняшнем мире неопределенности человек похож на теннисиста, играющего с неровной стенкой и куда отскочит мяч — совершенно неизвестно, результат ни одного удара предсказать невозможно.

Сама неопределенность, ее глубина поменялись. Когда Христофор Колумб собирался в путешествие, он знал или предполагал, что где-то есть земля, и неопределенность состояла в том, когда именно мы достигнем этой земли, какими мы будем, когда туда дойдем, дойдем ли мы туда в принципе. Сегодняшняя неизвестность похожа на пророческий поэтический образ, созданный в 1930-е годы Мандельштамом, рассуждающим про Данте Алигьери, — это летательный аппарат, который, не имея возможности воспользоваться внешними ресурсами и опираясь только на внутренние, конструирует внутри себя следующие летательные аппараты. Мы различаем *hard skills* и *soft skills*, и до последнего времени этих

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.



двух типов skills было достаточно. Сегодня нужно развивать self-skills, то есть то, что связано с твоим внутренним ресурсом, как у этого летательного аппарата. Работа с топ-менеджерами российских компаний (а это и учебные занятия, и консультирование, предполагающие практическую отработку принятия управленческих решений в условиях неопределенности, которые нередко превращаются в эксперимент в реальных условиях) показывает, что к self-skills относятся три психологические способности, создающие своеобразную «формулу трех В».

## Формула трех В

Первое В — это воображение, которое дает человеку возможность выхода за пределы той реальности, с которой он имеет дело. В примере с теннисистом — прежде чем доставать ракетку, надо прикинуть, куда мяч в принципе может отскочить. Количество вариантов не уменьшается, внешне ничего не изменилось, но внутренняя готовность теннисиста/топ-менеджера развивается, расширяется внутренний взгляд на происходящее, воображение позволяет проникнуть в будущее, точнее, в грядущее. Через воображение и гуманитаризацию в широком смысле появляется возможность быть уверенным в том, что ты поймешь, куда отскочит мяч, готовым к тому, что это произойдет.

Второе В — внимание. В наших экспериментах мы отрабатываем слабый сигнал, навык слышать то, что обычно не слышим, замечать то, что обычно не замечаем. Потокое состояние, в котором мы находимся, мешает увидеть слабые сигналы. Нужно уметь выйти из этого потока, рассматривать и развивать себя самого как инструмент, своеобразный радар на 360°. Кто водит автомобиль, знает, что со временем у опытного водителя даже в огромном мегаполисе типа Москвы появляется ощущение себя таким радаром. Поначалу есть фокус только на том, что высвечивают фары, и это было твое будущее. А 360° возникает, когда ты едешь по своему маршруту и вдруг возникает вопрос, куда делся белый автомобиль, который должен был обогнать либо быть где-то рядом. То, что ты знаешь про этот белый автомобиль, означает, что по-другому начинают работать твои радары, твоя система навигации и восприятия окружающего мира.

Третье В — это воля. В психологии принято различать волю как стремление, преодолевающее разные преграды, и волю как внутренние преграды, которые останавливают спонтанные реакции (мы говорим: вот волевой человек, посмотри, как он постится, как он держит себя, какая у него высокая степень саморегулирования). Когда начинаешь готовиться к грядущему, ничего нельзя планировать, это бессмысленно. Участники наших экспериментов (в дистанционном формате появилось множество ресурсов, позволяющих легко создавать такие экспериментальные ситуации) в какой-то момент понимают, что они — это

ракетка того самого теннисиста, которая как будто бы сама движется по направлению к отскакивающему по неопределенной траектории мячу. А потом — и это самое интересное — возникает ощущение, что они превращаются в сам мяч. И тогда они уже точно знают, куда отскочат, какая будет траектория их движения в неопределенности. Топ-менеджмент теперь не столько планирует то, что будет делать, не столько пытается прогнозировать, сколько готовит себя к тому, что произойдет.

Проблема неопределенности — не в неопределенности как таковой, а в потере контроля со стороны субъекта, когда он не понимает, что ему делать, кто он такой в этой ситуации. Вопрос субъектности становится ключевым с точки зрения отношения ко времени, к тому, что предстоит, что ожидается.

### **Будущее и грядущее. Прошлое и былое. Настоящее и сущее**

В отношении к будущему/грядущему, прошлому/былому есть совершенно новая и очень важная линия. Когда мы говорим про будущее, то имеем в виду некий горизонт, который куда-то устремлен в некоторой линейной схеме, на стреле времени. С грядущим все наоборот — оно само движется на нас. И это грядущее может быть только в единственном числе, никакого другого не может быть. Но какие-то сигналы от этого грядущего мы можем улавливать и работать с ними. В этом и состоит парадигмальный вызов современности.

Прошлое — это то, что прошло. Вот едем мы в «Сапсане» в Санкт-Петербург, а мимо пролетают полустанки, поселки, деревеньки. Мы их видим, но на самом деле они пролетают мимо нас. Прошлое — это то, что пролетает. А вот разговор с человеком, с которым мы встретились в «Сапсане», может определить нашу судьбу. Мы уже расстались с этим человеком, но он стал частью нашей жизни, это не просто то, что прошло, а былое, что осталось. Прошлое работает на уровне памяти, мы пытаемся вспомнить какие-то даты, обстоятельства. А в былом уже не так важны даты и обстоятельства, это уже часть человека, оно определило смыслы, которые ведут его в этой жизни. В качестве эксперимента я как-то предложил топ-менеджерам вспомнить песенку «Пять минут» из известного кинофильма в исполнении Гурченко и продолжить фразу. Молодое поколение вообще не поняли, о чем я спрашиваю. Поколение постарше в один голос ответили: «Это много или мало». Я открываю текст песни, они смотрят, с удивлением обнаруживают, что там этих слов нет. В тексте песни этих слов нет, но они есть в коллективной памяти людей определенного поколения. В буквальном смысле эти слова есть в песне Валерия Леонтьева про «Три минуты». Можно такой результат объяснить переносом слов из одной песни в другую или действием механизма конфабуляции (воспоминание о том, чего не было), к тому же имеющим группо-

вое проявление как в случае с известным «эффектом Манделы». Второй пример: один очень уважаемый мною коллега рассказал, как выступал перед студентами на Ломоносовской конференции, это было 12 апреля, и он рассказывал им про полет Гагарина — как студенты выскакивали с факультета на Моховой, рядом студенты-медики выпорхнули в белых халатах, где губной помадой написано «Мы первые! Гагарин, ура!». После выступления рядом сидящий коллега сказал: «Если я правильно помню, ты поступил в 1963-м году, а полет был в 1961-м». И герой истории ответил: «Я знаю, что полет был в 1961-м, но это было со мной, понимаешь, я был свидетелем всех этих событий». В этом особенность силы былого. Сегодня, когда топ-менеджеры начинают находить истоки, изначальные смыслы, ради чего они собирались, создавали компании и корпорации, возникает очень важный вопрос — что осталось с нами, а что исчезло, и через вот это «осталось» и «исчезло» они могут быть готовы к грядущему.

Здесь также важно сказать про сущее и настоящее. Сущее — это экзистенциальное состояние, в отличие от настоящего, оно не обременено значением преходящего, сиюминутного, одномоментного. Сущее может длиться достаточно долго, пока сохраняет смысл и значимость для субъекта. Незадолго до своей смерти Анна Тимирёва, гражданская жена Колчака, написала:

Полвека не могу принять,  
Ничем нельзя помочь,  
И все уходишь ты опять  
В ту роковую ночь.  
А я осуждена идти,  
Пока не выйдет срок,  
И перепутаны пути  
Исхоженных дорог.  
Но если я еще жива,  
Наперекор судьбе,  
То только как любовь твоя  
И память о тебе.

Вот возможная иллюстрация перехода былого в сущее, объяснение состояния автора, прошедшего несколько лагерей ГУЛАГа. Теперь мы можем понять, что ей позволяло жить и встречаться с этим грядущим каждый день.

### **Управление компанией как транссубъектом в условиях неопределенности**

Антихрупкость, готовность к изменениям наталкиваются на новое представление о субъекте и субъектности. Когда мы говорим про человеческие сообщества,

мы привычно характеризуем их через «коллективность», как нечто связанное с совместностью. Но сегодня возникает совершенно новый поворот, особенно заметный в дистанционном режиме, когда люди оказываются не лицом к лицу. Натуральность наших отношений опосредуется здесь через средства коммуникации и возникает эффект транссубъектности. Это «транс», означающее «между», нечто соединяющее, обнаружило особую силу совместности, которую мы сегодня начинаем испытывать.

Один из важных моментов здесь — это пространственно-временная локализация корпоративного транссубъекта. Индивидуально мы понимаем, что есть человек в данном месте, в данное время, вот он субъект, мы его локализовали (хотя часто ошибочно и при этом не зная, в каком именно психологическом времени он находится). Тут нам на помощь приходит Михаил Михайлович Бахтин с его идеей хронотопа. Выйдя из литературно-художественного контекста, понятие хронотопа становится абсолютно практическим и очень важным для современной психологии — это пребывание компании каждый раз в определенном сюжете, где есть единство места, времени и действия. Драматургическая сторона становится ключом к пониманию отношения не только ко времени, но и к пространству.

Формула успешного управления компанией как транссубъектом в условиях неопределенности и постоянных изменений связана с режиссурой корпоративного хронотопа и включает в себя три элемента.

- ⇒ Во-первых, осознанное, целенаправленное формирование корпоративного существа на основе фундамента былого и всплесков понимания по поводу грядущего за счет слабых сигналов.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

- ⇒ Во-вторых, обеспечение единства корпоративного хронотопа как среды, где мы живем. Многие компании сегодня заинтересованы в командном ощущении «мы единое целое». Иногда даже вроде бы устаревшая идея компании как семьи начинает возвращаться в совершенно другом залоге. В семье тоже время течет по-разному, например, у разных поколений.
- ⇒ И, наконец, управление через драматургию событийного ряда. Важно понимать, что это не event-менеджмент, не управление мероприятиями. События по-русски — это то, что запоминается, сохраняется в дискурсе, является частью нашего сущего, хотя это могло быть много лет назад.

И тогда формула, или секретный код, этого субъекта состоит из трех С.

Первое С — это самоопределение, или самоидентификация. Кто я (кто мы), что я здесь делаю, куда я направляюсь? Здесь самое важное — анализ собственного состояния.

Второе С — самоорганизация. В индивидуальном варианте это звучит как «Что мне нужно предпринять, чтобы достичь цели, какими ресурсами я располагаю?». А в варианте коллективном или корпоративном: «Какова фабула нашего развития, какие события должны состояться?». Если соединить эти две реальности, то получается, что событие — это граница между ситуациями. Мы в грядущее (в сторону стены теннисиста) забрасываем тот самый мяч — забрасываем, продумываем событие, которое задает границу. Предыдущая ситуация завершается, новая ситуация возникает или рождается. Через самоорганизацию мы понимаем,



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

что вот этого из бывшего нужно трансформировать или отбросить, оставить в музее, пусть туда люди ходят, знакомятся. А вот это — часть нашего коллективного действия (например, это может связано с коммуникацией, с ценностями), и мы это обязательно берем с собой.

Самое сложное — третье С — синхронизация. Это соотнесение себя с окружающим миром, с обстоятельствами, с другими людьми, другими компаниями, с контекстом, в котором мы находимся. Понимание — какова сюжетная линия, каков порядок смыслового содержания событий, кто тут действующие лица. Здесь, с одной стороны, юнговская идея синхронии, которая состоит в том, чтобы по-иному увидеть причинно-следственные связи, что иногда все наоборот — когда нам кажется, что это причина, а это следствие, а на самом деле все может быть наоборот, то, что мы считаем следствием, было причиной. Когда под этим углом зрения начинаешь смотреть на ситуацию, понимаешь, что субъект — индивидуальный или корпоративный — должен научиться находиться в состоянии танца с этим миром, не наступать на ноги партнерам. При этом совершенно непонятно, какая будет мелодия, этот ритм рождается из скоординированных движения нескольких участников. Важность синхронизации, на мой взгляд, сегодня стопроцентная, потому что проигрывают те компании, которые не синхронизируются с этим миром, либо отстают, либо задают себе не тот темп и ритм, не успевают, хотя вроде бы все нормально было сделано. Только скорость другая. Здесь важный момент скоростной и сопряжение с другими, нахождение в общем контексте общего развития.

Чем в восприятии человека характеризуется неопределенность ситуации? Во-первых, тем, что привычные схемы действий не работают и отсюда возникает ощущение потери контроля. Во-вторых, неопределенность связана с невозможностью реализовывать долгосрочное планирование и формировать устойчивую картину будущего.

Мы провели эксперимент. На экране людям показывали красные и черные игральные карты, которые чередовались в определенном порядке. Так демонстрировались 20 рядов карт, среди которых были как собранные с помощью определенной закономерности, так и составленные в случайном порядке. Аудитория тоже была неравномерной: часть испытуемых можно было отнести скорее к рассуждающим, рационально мыслящим людям, другую часть — к тяготеющим к интуитивному, эмоциональному полюсу.

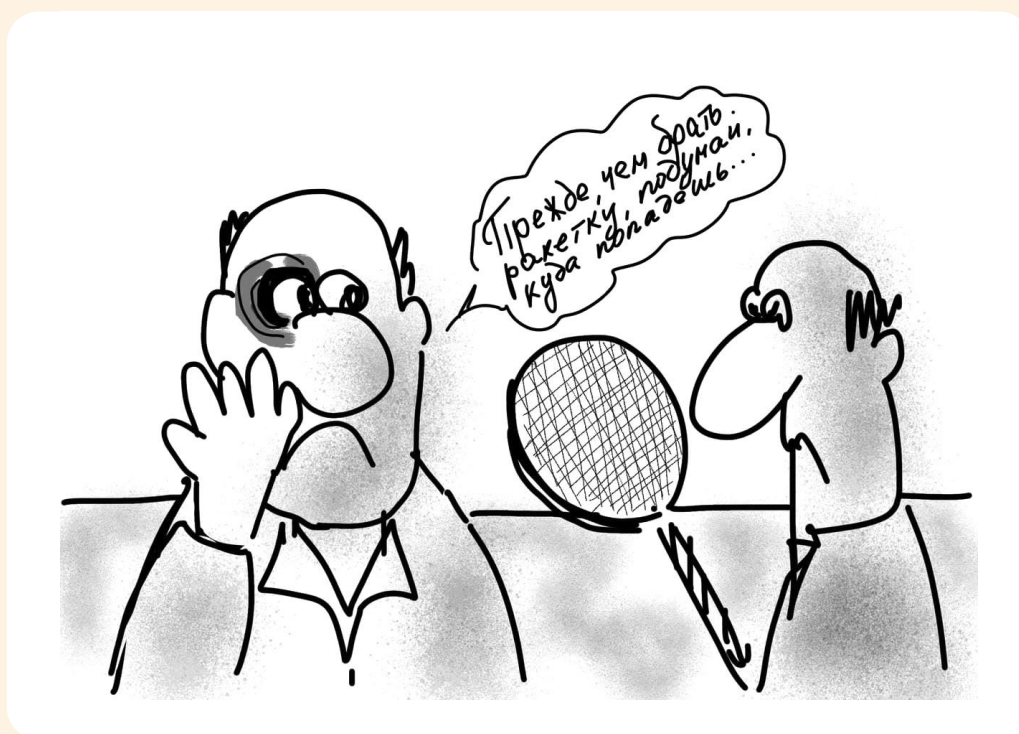
Позвольте задать вам вопрос, кто из них лучше сможет предсказать последовательность карт, основанную на определенной закономерности, и ту, что составлена в случайном порядке. Большинство голосовало за то, что логически

мыслящие люди будут лучше предсказывать закономерные ряды, а «интуитивным» будет под силу угадать карты в случайных рядах.

Но на практике эксперимент демонстрировал, что случайные ряды, или ситуацию неопределенности, предсказать не может никто — ни рационально мыслящие, ни интуитивно настроенные люди. Это просто не поддается возможностям человеческой психики: у нас нет инструмента, позволяющего нам предсказывать случайность. Практическая часть эксперимента также продемонстрировала, что закономерные ряды лучше предсказывают «интуитивные» люди. Возможно, интуиция нам и дана для того, чтобы лучше схватывать закономерности. И в этом заключается парадокс человеческого сознания и психики.

Означает ли это, что нам суждено «плыть по течению»? Невозможность прогнозирования (сравните прогнозы по поводу 2021 года, сделанные 10–15 лет назад, с той реальностью, в которой мы живем) не оставляет нам других шансов? Спорный вопрос. Пока понятно, что на смену планированию будущего приходит готовность к грядущему. Что это значит? Ты работаешь не из прошлого, ты конструируешь образ будущего. Это не планирование будущего, потому что его нет. И может быть много разных будущих. Это готовность к грядущему.

Готовность к грядущему — во многом психологическая характеристика человека: это принятие себя, развитие своих способностей и мотивация принять то, что произойдет. Кроме того, готовность к грядущему — это еще и умение расстаться с ожиданиями и планами, намеченными ранее. Это гибкость перестройки своей внутренней картины мира в связи с меняющимися условиями.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

## Рекомендуемая литература

- 1) Базаров Т. Ю. Счастливая организация: психологические механизмы феномена // Управление персоналом. 2021. Т. 610. № 6. С. 14–19.
- 2) Базаров Т. Ю. Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 4. С. 226–237.
- 3) Вашурина Е. Д., Базаров Т. Ю. Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределенности // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 10.
- 4) Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 3. С. 69–86.





**КОНСТАНТИНОВ  
ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

доктор физико-математических наук, ординарный профессор,  
профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ,  
консультант в области стратегического менеджмента  
и корпоративного управления

## СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ ВРЕМЕНИ: УВАЖЕНИЕ К ПРОШЛОМУ, ЛЮБОВЬ К НАСТОЯЩЕМУ, ПРАГМАТИЗМ В ОТНОШЕНИИ БУДУЩЕГО<sup>1</sup>

### Краткосрочность российского горизонта планирования — миф?

С моей точки зрения, то, что в России доминируют краткосрочные горизонты планирования, — отчасти миф. Здесь можно опираться на исследование Герта Хофстеде и его сравнительный анализ межстрановых культурных различий. В методике этого исследования используется шесть измерений, одно из которых — долгосрочная ориентация, или — в более широкой трактовке — стратегическое мышление. По данным Хофстеде, в Китае индекс долгосрочной ориентации составляет 87 баллов, в России 81, а в США 26<sup>2</sup>. Но важно учитывать и второе измерение, также связанное со стратегией, — это избегание неопределенности. В России индекс избегания неопределенности составляет 95 баллов, в Китае 30, а в США 46. То есть с долгосрочной ориентацией в России все хорошо, но она сопровождается высоким стремлением избежать неопределенности. Избегание неопределенности — это про восприятие рисков. Если этот показатель высок, то в условиях быстрых изменений

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

<sup>2</sup> Country Comparison. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>.

это ведет к резкому нарастанию тревожности в обществе, стремлению погрузиться в прошлое, что у нас в данный момент и наблюдается.

Из моего тридцатилетнего опыта работы в стратегическом контексте, консалтинге, преподавании, из опыта взаимодействия с компаниями на стратегических сессиях у меня есть ряд гипотез в отношении долгосрочности горизонта планирования и восприятия неопределенности и рисков.

Во-первых, мы все еще испытываем влияние СССР с его идеологией достижения и соответствующими долгосрочными ориентациями, которые на практике сопровождались ограничениями предпринимательских устремлений. Это противоречие до сих пор чувствуется (я вообще считаю, что Советский Союз распался как раз по этой причине). В 1990-х годах ограничения по предпринимательству сняли, начался очень бурный, неуправляемый процесс, который и создавал иллюзию прихода эпохи краткосрочных горизонтов.

Вторая гипотеза, точнее блок гипотез, связан с восприятием времени. Он формируется на основе работ Филипа Зимбардо и Джона Бойда, которые занимались временной перспективой и психологическим восприятием времени и считали, что должна быть сбалансированность восприятия времени. На мой взгляд, российский социум обладает несколькими важными с этой точки зрения свойствами.

Первое можно сформулировать как **неуважительное отношение к прошлому**, его отрицание. Люди, которые делали революцию 1917 года, неуважительно относились к прошлому России. То же самое произошло в 1990-х годах — доминирующее, яркое неуважение к предшествующим десятилетиям. Сейчас тоже наблюдается подобное отрицание недавнего прошлого.

Второе свойство — это своеобразный **романтизм в отношении к будущему**, почти вне прагматичного контекста. Романтика восприятия будущего размывает представление о том, как в этом будущем нужно будет действовать, мешает транслировать эти представления в конкретную деятельность прямо сегодня, в настоящее.

Третье — **мы не любим настоящее**, не придаем ему ценность.

Если соединить вместе эти три свойства, можно апеллировать к идее сбалансированности восприятия времени Зимбардо и Бонда. У нас это восприятие не сбалансировано. В этой рамке как раз видно противоречивое сочетание присущих России долгосрочных ориентаций и стремления избежать рисков.

## **Влияние пандемии**

Влияние пандемии, на мой взгляд, переоценено, она имеет все же скорее краткосрочный эффект. Вопрос ведь не в пандемии сегодня, а в том, что нарастание

микробиологических угроз для человека идет давно, минимум несколько десятилетий. По этому поводу надо не переживать, не генерировать страх, а прагматично строить эффективную систему противостояния нарастающим вирусным угрозам. Здесь происходит своеобразная интеграция временной перспективы: понимание будущего должно транслироваться в четкое понимание тех задач, которые нужно решать в настоящем. В России сформулирована (или по крайней мере обсуждается) задача построения эффективной системы антивирусной борьбы. И, думаю, она будет решена, это вполне прагматичный подход. На сегодняшнем краткосрочном этапе люди переживают стремление избежать неопределенности в условиях быстрых изменений. Оно ведет к возрастанию тревожности, но пройдет немного времени, и восприятие изменится.

### **Что делать?**

Можно видеть будущее, но основная проблема состоит в том, чтобы будущее, настоящее и прошлое интегрировать в те решения, которые принимаются сегодня. Интегрировать, по сути дела, в стратегию. Вот этот навык интеграции временной перспективы необходимо методично совершенствовать: этому нужно учить в школе, университете, этому нужно посвящать время в развитии и управлении современной компанией. Фактически за этим навыком стоит формализация стратегического процесса как одного из основных процессов в управленческой деятельности.

### **О личных уроках прошлого и отношении к долгосрочному будущему**

Я в поле стратегии нахожусь тридцать лет. Примерно через двадцать лет опыта я пришел к выводу, что нужно полностью формализовать процесс разработки личной стратегии. Этот процесс формализован и работает на моем личном уровне. Там есть соответствующие элементы, связанные в том числе и с построением видения будущего. Для этого нужен определенный навык выполнения такой работы, но самое главное — это видение нужно транслировать в стратегические решения, которые принимаются в каждый текущий момент. Стратегический менеджмент — это процесс управления потоком стратегических решений. Он должен быть формализован, он должен быть четким, он должен работать, и тогда возникает тот самый эффект интеграции временной перспективы. Я делаю это десять последних лет два раза в год, у меня накопилась предыстория, я могу видеть, что происходило какое-то время назад, что происходит и как принимаются решения сейчас. Мой опыт говорит, что, когда этот процесс запущен и работает, складывается личная практика, то никаких проблем с неопределенностью, с видением будущего просто нет. Все становится комфортным — в восприятии жизни, своих решений, результатов.



**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**

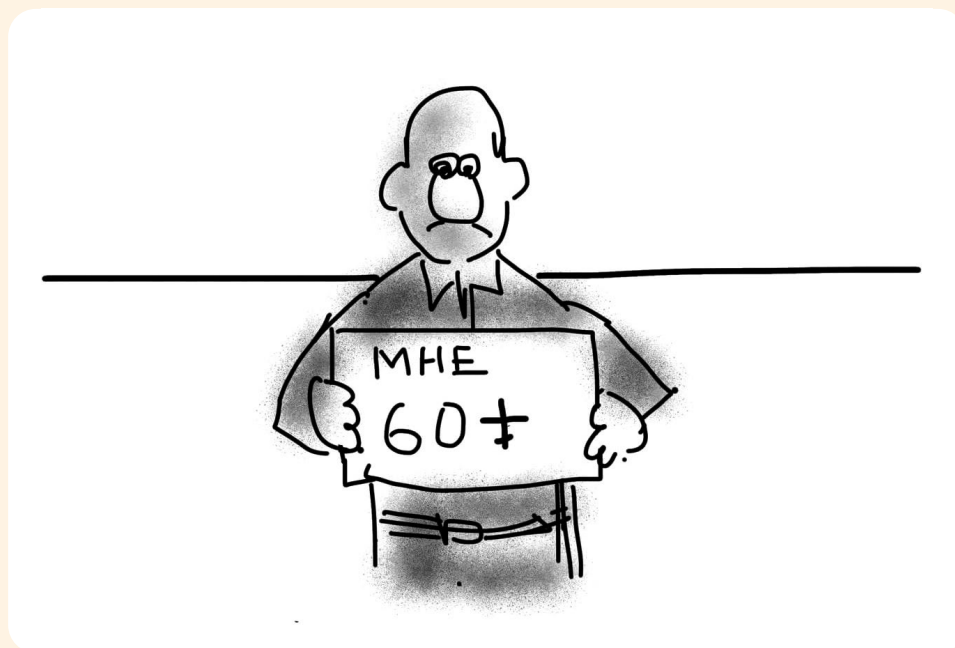
Поле деятельности автора — сопровождение развития бизнес-организаций: от малых до крупных, как частных, так и с государственным участием. В ходе реализации бизнес-задач, используя подход и инструментарий корпоративной антропологии, мы наблюдаем и исследуем отношения российского бизнеса с временными горизонтами.

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.**



**МАКУШЕВА  
МАРИЯ ОЛЕГОВНА**

кандидат социологических наук,  
генеральный директор ЦСП «Платформа»

## ЭСТАФЕТА НА МИННОМ ПОЛЕ. СТРАТЕГИИ И ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Еще до пандемии по данным разных исследований наблюдалось снижение горизонта планирования бизнеса. Большинство участников (средний и малый бизнес) исследования «Платформы» в 2019 году не стремились заглядывать в будущее дальше, чем на три года (при средней длине инвестиционного цикла в пять-семь лет, за исключением IT). И у всех групп бизнеса, кроме стартапов, происходило сокращение сроков перспективного планирования. Ситуация пандемии увела многие предприятия в зону исключительно тактического реагирования.

Причины этого комплексны и не находятся в зоне действия исключительно объективных экономических факторов. В инвестиционном климате важное значение имеет субъективное измерение — восприятие рисков и возможностей, их привычность, ожидания предпринимателей. От этого измерения напрямую зависят стратегии бизнесов, намерения инвестировать или выводить средства, развивать бизнес или закрывать, оставаться в стране или иммигрировать.

Российский бизнес в среднем оценивает условия для развития достаточно критично, фокусируясь на рисках, а не возможностях. В то же время значительное число предпринимателей имеют «прививку 90-х» — пережили столько стресса и риска, что ситуацию до пандемии воспринимали как достаточно ровную. У этого сегмента существует особый, романтизированный, драматизированный образ своего дела — как опасного приключения, бега с препятствиями по минному полю. Это — часть идентичности.

*«Заниматься ресторанным бизнесом — как кататься на велосипеде, — вроде все просто, но велосипед горит и все вокруг горит» (средний бизнес).*

*«Бизнес в России — это быть на войне» (малый бизнес).*

*«Вести бизнес в России — это приключение» (средний бизнес).*

Говоря о том, что грозит бизнесу, предприниматели выделяют две равноуровневые группы — проблемы, источники напряжения, которые задают фон для работы и непредсказуемые риски.

- ⇒ Фоновые трудности, связанные, например, со снижением спроса. Они привычны и являются зоной приспособления и управления.
- ⇒ Регуляторные риски — непредсказуемые изменения законодательства, меняющие правила игры. Это — зона торга с государством и приспособления.
- ⇒ Наиболее интересная группа — это риски-интервенции, принципиально непредсказуемые и неуправляемые.

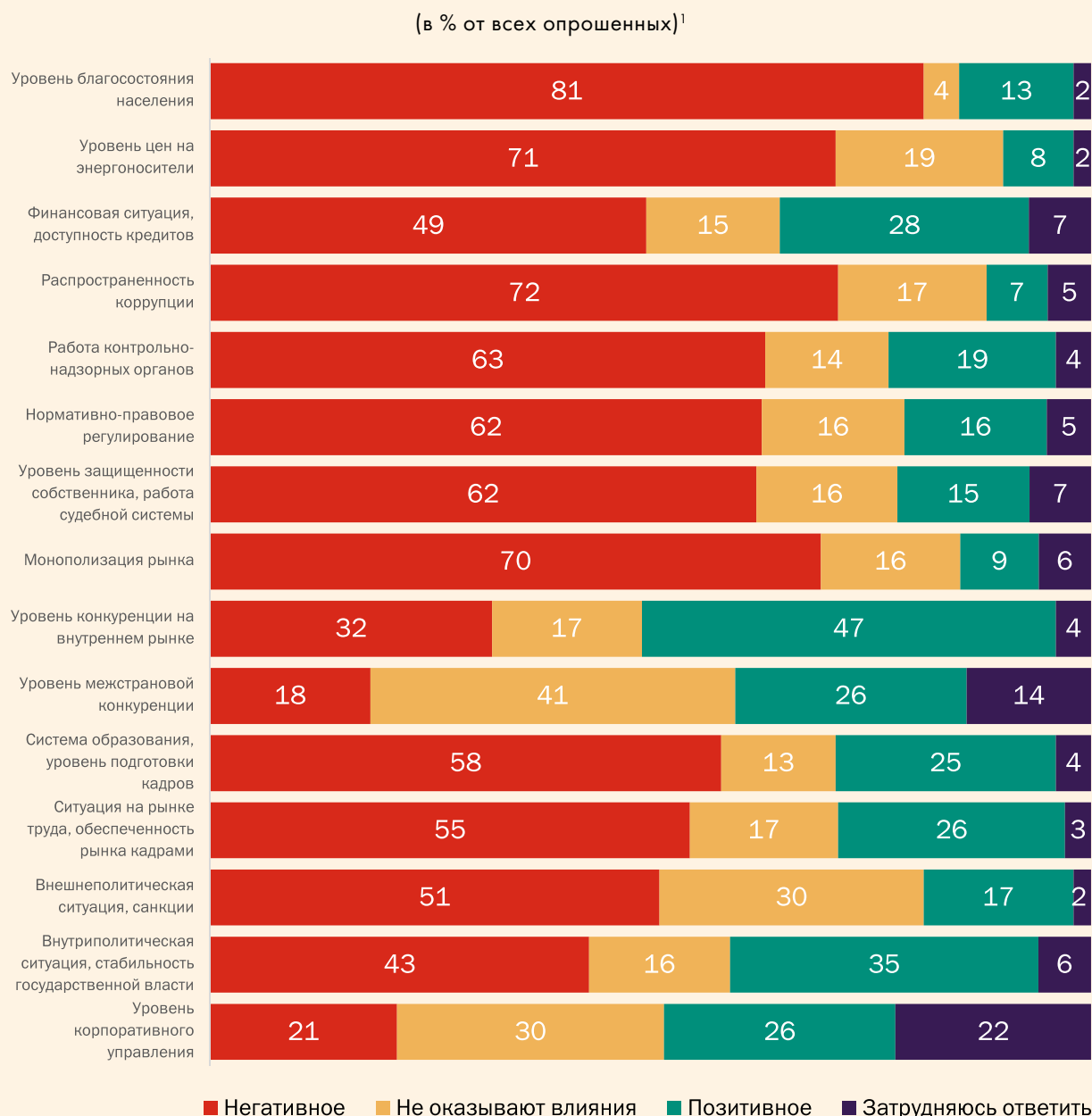
Отдельной строкой в этих рисках должна идти пандемия и введение профилактических мер (нерабочие дни, QR-коды), не всегда предсказуемых и понятных для бизнеса.

Но и до масштабных интервенций, связанных с фактором COVID, была большая зона неопределенности, связанная в первую очередь с правоохранительной системой.

Источником тревожности, в частности, являлся событийный ряд, связанный с делами против бизнесменов. Они говорят бизнесу:

- ⇒ о незащищенности собственности, в том числе в случае использования конкурентами силовых структур в конкурентной борьбе;
- ⇒ о непредсказуемости работы правоохранительной системы;
- ⇒ о наличии в ней собственного интереса, идущего вразрез с декларируемыми целями и принципами;
- ⇒ о том, что из любых столкновений с правоохранительными органами сложно выйти без потерь;
- ⇒ о том, что работа в сегментах с высокой долей госучастия опасна для частного бизнеса. На этом поле он особенно незащищен.

**Рисунок 1. Как Вы считаете, что из нижеперечисленного оказывает наибольшее влияние на условия для ведения бизнеса в России? Это влияние положительное или отрицательное?**



Наибольшее влияние оказывают такие ситуации, когда на месте пострадавшего предпринимателя мог бы оказаться любой. Однако бизнес существует не в вакууме и на него влияют не только бизнес-события. На деловую повестку накладываются общегражданские резонансные ситуации, связанные с протестами и скандалами. Взаимные проекции этих уровней формируют эффект накопления напряженности.

<sup>1</sup> Телефонный опрос предпринимателей, проведен ВЦИОМ по заказу ЦСП «Платформа». Объем выборки — 500 респондентов. Случайный отбор из базы СПАРК. Выборка квотирована по размеру бизнеса (число сотрудников) и географии. ЦА: владельцы или топ-менеджеры в различных сегментах бизнеса (малый, средний, крупный). Период проведения — июнь 2019 года.

Негативный настрой в целом более характерен для малого бизнеса, который наименее защищен и, как показала пандемия, чаще не имеет финансовой подушки безопасности.

Те, кто уже работает на рынке, не хотят оставлять свое дело, ведь быть предпринимателем — часть судьбы и определяющая основа идентичности человека. По данным исследования «Платформы», большинство предпринимателей снова совершили бы тот же выбор, что и прежде — вести свое дело:

⇒ 76 % выбрали бы иметь свое дело, если бы снова стояли перед выбором;

⇒ 61 % хотели бы, чтобы дети продолжили их дело.

*«Когда попробовал мясо с кровью, на диету уже не сядешь. Предпринимательство — это ощущение свободы и самооценности» (эксперт).*

К сворачиванию бизнеса, уходу на другие рынки негативный фон может привести бизнесы, наименее укорененные в российской почве, мобильные, например, компании IT-сектора. Они балансируют между признанием позитивных качеств российского рынка (низкая конкуренция) и рисками.

Однако пессимизм, ощущение нестабильности и непрозрачности приводит к ряду негативных следствий для всей бизнес-среды. Основная реакция на неопределенность правил игры — сужение горизонта планирования. Люди не готовы к «игре вдолгую», потому что не знают, как поведет себя государство завтра.

Одно из следствий неопределенности — выжидательность и консервативность инвестиций. Инвестируют те, у кого нет другого варианта вложения. При наличии альтернатив выбираются более консервативные способы. Предприниматели признаются, что из-за большого количества рисков рассматривают бизнес как источник дохода здесь и сейчас, самореализацию, но не как актив, который может быть выставлен на продажу.

Наибольшие риски имеют бизнесы, которые можно продать. Соответственно, у предпринимателей меньше стимула развивать их.

У малого бизнеса меньше проблем, так как он незаметен. У крупного меньше, так как он имеет средства защиты. В зоне риска — средние компании. Следовательно, текущие условия создают наибольшие барьеры для развития малого бизнеса, его роста.

**Таблица 1. Какая из перечисленных бизнес-стратегий в наибольшей степени соответствует бизнес-планам вашей компании на ближайшие 3 года?**

(в % от всех опрошенных)<sup>2</sup>

	<b>В среднем</b>	<b>Крупный бизнес</b>	<b>Средний бизнес</b>	<b>Малый бизнес</b>
Поддержание бизнеса на достигнутом уровне	18	18	39	31
Поступательное развитие с ориентацией на отдачу в краткосрочной перспективе	32	32	16	32
Вложение средств в долгосрочное развитие бизнеса	45	45	29	17

Проблемы бизнес-среды существовали и ранее. Специфика момента состоит в том, что на ослабленном санкциями и пандемией поле они обозначились более явно. Внешнее давление на экономику и ослабление спроса усилили запрос и требовательность к внутренним, институциональным факторам. В целом государство для бизнеса не выглядит, как враг. Иногда оно — равнодушный друг. Иногда — партнер, действующий в своей логике, меняющий правила игры на ходу. От него ждут стабильности правил, рациональности, диалога по поводу решений, затрагивающих деятельность бизнеса.

Также в структуре власти выделяют непредсказуемые и обладающие своими интересами элементы, которые могут оказывать на бизнес давление, как руководствуясь личными мотивами («чиновники решают свои бизнес-задачи»), так и подключаясь к конкурентной борьбе между бизнесами. Для них хорошо подходит метафора *loose cannons* — катающиеся по палубе и палящие по своим и чужим пушки. И основная претензия к государству состоит в том, что оно не регулирует ситуацию с использованием силового ресурса бизнесом.

<sup>2</sup> Телефонный опрос предпринимателей, проведен ВЦИОМ по заказу ЦСП «Платформа». Объем выборки — 500 респондентов. Случайный отбор из базы СПАРК. Выборка квотирована по размеру бизнеса (число сотрудников) и географии. ЦА: владельцы или топ-менеджеры в различных сегментах бизнеса (малый, средний, крупный). Период проведения — июнь 2019 года.



**ТОСУНЯН  
ГАРЕГИН АШОТОВИЧ**

академик РАН, президент Ассоциации российских банков (АРБ),  
руководитель НИИ доверия, достоинства и права

## ОТ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ — К КУЛЬТУРЕ ДОВЕРИЯ, ДОСТОИНСТВА И ПРАВА<sup>1</sup>

Говоря о горизонтах планирования — для населения, бизнеса, власти, — в первую очередь нужно иметь в виду степень устойчивости общества. Возможность планировать жизнь и бизнес хотя бы на обозримое будущее является мощным фактором для экономического и социального развития страны.

Отсутствие такового, наоборот, выступает сдерживающим негативным фактором. Это можно увидеть на примере финансового рынка, где долгосрочные вложения в банки и в проекты — пока еще большая редкость.

К примеру, ипотечное кредитование неплохо развивается в последнее время, но этот рынок пока очень узок. Он болезненно реагирует на разного рода ограничения, на непредсказуемость, повышение налогов и значительно сдерживается отсутствием уверенности у людей в том, как будет складываться экономическая, социально-психологическая, политическая ситуация. Это расшатывает и деформирует рынок, причем в сторону его удорожания.

Невозможно при высоких ставках и непрогнозируемых комиссиях планировать долгосрочные инвестиции в жилье или в бизнес и потом выдерживать такую нагрузку в течение длительного времени.

Одной из важных причин можно считать психологическое состояние общества, которое испытывает острый дефицит доверия. Когда нет доверия людей друг

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

к другу, к бизнесу, к власти. Когда непрозрачны экономические цели финансовых властей и вызывают много вопросов методы их достижения.

К примеру, Центральный банк назвал своей ключевой целью сдерживание инфляции, что не всегда способствует развитию экономики. Способы достижения этой цели постоянно меняются. Официальные статистические данные декларируются, потом корректируются. Но главное — они не соответствуют реальной инфляции по потребительской корзине. Между тем люди сталкиваются с инфляцией не статистической, а «вживую» — на рынке, в магазине, на заправке. В результате растет и закрепляется на подсознании недоверие к властям.

Особенно болезненным для любой экономики в любой стране является недоверие к национальной валюте, которое регулярно подрывалось и в советский и постсоветский периоды.

Так, реформа 1947 года была проведена в форме деноминации с конфискацией.

В 1961 году реформа, выразившаяся в деноминации и изменении масштабов цен, «просадила» покупательную способность.

В постсоветский период реформа 1991 года вновь подорвала доверие к рублю.

В 1993 экономике и населению был нанесен удар, в очередной раз «просадивший» покупательную способность населения.

И только в 1997 году провели деноминацию по-человечески, без требований «в три дня срочно обменять, а кто не успел, тот опоздал». К сожалению, доверие к нашей национальной валюте оставалось низким, царила нервозность, все уходило в валюту.

Надо признать, что и сегодняшняя ситуация, как ни печально, привлекательности рублю не добавляет из-за его периодической девальвации.

Чтобы иметь далекий горизонт планирования, кроме доверия к национальной валюте нужна вера в декларации экономических ведомств, в политические декларации, в позитивную динамику развития рынка. У нас же волатильность столь высока и претерпевает серьезные скачки с весьма сомнительным трендом ценообразования. Падением цены на нефть мы оправдываем снижение курса национальной валюты и начинаем вводить всякого рода ограничения и налоговые прессинги. Но стоимость бензина почему-то не снижается при падении цены на нефть.

Когда нефть идет в рост, обратного эффекта — снижения налоговой нагрузки, укрепления рубля — мы почему-то не испытываем, а вот стоимость топлива на бензоколонках парадоксальным образом начинает расти. Как будто мы ее экспортируем откуда-то задорого из-за рубежа. Тарифы на электроэнергию



растут при любой динамике и стоимости нефти, и стоимости газа и являются по сути главным источником инфляции. А нам внушают мысль, что главный источник инфляции — это финансовый рынок, который надо ограничить, сжать и тогда, якобы, инфляция будет ниже, а жизнь веселей.

На каждом шагу сталкиваясь с нелогичностью (в рыночном смысле) и непредсказуемостью поведения субъектов, задающих правила игры нашего рынка, трудно делать прогнозы.

Долгосрочные прогнозы нормальные люди строят с расчетом на следующие поколения — мы вкладываемся в долгую не только и не столько ради себя, но для того, чтобы создать более благоприятные условия для развития, учебы, жизни наших детей.

При этом складывается очень специфическая стратегия в отношении детей, которая схожа со стратегией в отношении капитала.

Многие считают, что и капитал, и детей лучше вывести за рубеж. Хотя очевидно, что там не самые выгодные условия ни по капиталу (ниже процентные ставки, слабее знание рынка и, скорее всего, ниже будет конкурентоспособность наших предпринимательских мозгов), ни самые лучшие условия для развития детей (они там все-таки будут чужими).

В своей стране многие видят реальные риски и опасаются, что эти риски отразятся в будущем и на бизнесе, и на детях.

Одна из главных причин кроется в судебной системе. Нет уверенности, что в случае необходимости она защитит твои справедливые требования и будущее твоих детей. И этот аргумент для многих становится решающим. Они предпочитают планировать долгосрочное «там», а не жить в режиме коротких горизонтов «тут».

Недоверие к социальным институтам приводит к снижению субъектности людей и бизнеса. Казалось бы, если ты недоволен этими институтами, возьми и измени их, поменяй что-то вокруг себя, поправь, поучаствуй в корректировке правил. По крайней мере, попытайся сделать это.

Конечно, для этого нужны базовые точки опоры, которые, прежде всего, начинаются с судебной и правоохранительной систем. А сегодня в спорах с представителями правоохранительных органов люди зачастую понимают, что судебные решения предопределены заранее, потому что слишком часто сталкиваются с формулой «у нас нет оснований не доверять их протоколам...» Отсутствие стабильных правил игры, недостаточность правовой культуры лишают нас основы для грамотно выстроенного публичного лоббирования, что критически важно и для бизнеса, и для общества.

Конечно, даже в самых развитых странах институт лоббирования создает возможности для проведения некоторых решений, которые не отвечают принципу справедливости. Но они проводятся не путем закулисы, нарушения элементарных правил и насилия, а с помощью определенных процедур, которые совершенствуются и, таким образом, ограничивают возможные злоупотребления.

Нынешняя система управления экономикой и обществом родом из 1990-х годов, она изначально в значительной степени была основана на принципе «что выгодно мне, должно быть выгодно только мне», и это фактически культивировало войну всех против всех. Бизнес был ориентирован не столько на созидание, сколько на отъем как можно больше у государства, друг у друга, у того, кто слабее. Выработалась культура отнимать и перераспределять, заручившись силой и поддержкой, сначала — криминала, а потом — и административных ресурсов. Поначалу бизнесмены с помощью чиновников отхватывали у государства жирные куски, а потом роли сменились — чиновники сами стали решать, кому из бизнесменов что давать и на каких условиях.

Бизнесмены чиновников по плечу хлопали и говорили: «Ладно, я тебя возьму, накормлю, подарю, повезу», а потом, после «реверса» чиновники стали говорить бизнесменам: «Ладно, я дам тебе “морковку”, но ты должен хорошо себя вести». Такая система ценностей не стимулирует планирование, выстраивание цивилизованных долгосрочных горизонтов. Такая система ценностей уместна разве что для игры в наперстки.

Рыночный бизнес, где возможно долгосрочное видение, — это правила игры, особая культура в обществе, когда важно доверять окружающим и самому завоевывать доверие, доказывать, что то, что ты предлагаешь, интересно и выгодно не только тебе, но и твоим партнерам, государству и обществу. В такой системе ценностей удается вовлекать в бизнес других людей, которые понимают, что, работая честно и добросовестно, они имеют перспективы роста. При этом общество в целом должно чувствовать, что у государства есть долгосрочная политика, понятная и вызывающая доверие.

Для развития долгосрочных ориентаций и повышения социального оптимизма в обществе нужна настоящая культурная революция.

Все субъекты экономического и политического действия — бизнес, регулирующие органы, властные структуры, правоохранительная и судебная системы — должны прийти к пониманию, что с нынешним подходом очень скоро мы, а потом и наши дети, можем оказаться у разбитого корыта. Государством должны быть поставлены ориентиры, имеющие реальную социальную направленность, которые пусть

и с небольшой, но положительной динамикой будут реализовываться из года в год.

Стратегия развития страны должна базироваться на уважении и к институтам власти, и к национальной валюте, и к ресурсам. И разрабатываться с опорой на науку и людей, мыслящих самостоятельно и умеющих объективно оценивать и свои интересы, и интересы партнеров, а не только соглашаться с тем, что будет декларироваться сверху.

Доверие, достоинство, интерес, справедливость и право — это ключевые понятия, на которых должна строиться государственная система, бизнес, жизнь.

Сегодня необходимо предпринимать конкретные шаги для создания в обществе культуры, построенной на взаимном уважении и доверии, а не страхах «агрессивно-молчаливого или агрессивно-пассивного большинства», унаследованных из 1990-х.

Поэтому полтора года назад был создан Национальный исследовательский институт доверия, достоинства и права, ориентированный именно на эти задачи.

Пора переходить к долгосрочным планам и думать о будущем своей страны и своих детей. Поскольку они должны жить в обществе, где у человека есть возможность аргументировать и отстаивать свои интересы, где развиты навыки слушать и в первую очередь критически относиться в самому себе и к собственному поведению.



**ВАРДАНЯН  
РУБЕН КАРЛЕНОВИЧ**

инвестор, венчурный филантроп,  
создатель инвестиционной компании «Тройка Диалог»  
и один из основателей Московской школы управления «Сколково»

## НУЖНО МЕНЯТЬ СИСТЕМУ ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕХА<sup>1</sup>

Сегодня одна из причин сдерживания горизонта целеполагания и планирования в России — отсутствие защиты прав человека и собственности. Над всеми нами витает ощущение временного: все можно отнять, все можно изменить, нет предсказуемости, нет понятия преемственности, наследия. Для планирования на десятилетия вперед нет необходимых социальных институтов и финансовых продуктов. Это очень серьезная проблема, особенно если учесть, что нам впервые за сто лет предстоит передать собственность в виде работающих активов следующему поколению. Мы должны создать условия, при которых элита будет заинтересована строить долгосрочные планы для своей страны, будет готова с гордостью оставить здесь свое дело внукам и правнукам.

Но вообще тут все взаимосвязано, история и современность. Крестьянин жил в России и не знал, переживет ли он зиму, у него изначально было фаталистическое отношение к тому, что с ним будет. Есть серьезные природные причины того, как мы относимся к будущему — размеры страны, возможность перейти с одной точки на другую и заново все начать. Есть и проблемы, типичные для евроазиатских культур, смешанных с Золотой Ордой, где передается все не по наследству, а по силе; в Византии так же было, император назначался не по преемственности, а кто был сильнее. Так что короткий горизонт планирования укоренен в политике, философии, социальных факторах, культурных.

Честно, не вижу возможности изменить эту модель, сделать ее более предсказуемой. Слишком революционные изменения нужны. Но хорошо понимаю, с чего нужно начинать.

Прежде всего, надо восстанавливать доверие, его сегодня нет. А между тем радиус доверия — это своего рода минимальный радиус будущего. Его можно

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брал Тимофей Нестик, текст готовила Наталья Седова.

расширять здесь и сейчас. Поэтому так важно учить людей взаимодействовать друг с другом, уметь «переводить с русского на русский». Поэтому так важно социальное предпринимательство. Хотя основания для доверия есть, российский народ составляют коллективные существа, об этом говорит наша история, где и тема колхозов была, и сообществ еще задолго до колхозов.

Далее нужно четко дать понять, что такое хорошо, что такое плохо. В России нет твердого, разделяемого всеми понимания, что хорошо, что плохо, все «исходя из конкретного случая». Как в русском языке всегда есть исключения, так и в поведенческой модели.

Ну, и для предсказуемости нужна скучная повторяемость, ее надо простроить. Но это непростая вещь, мы к ней не готовы, она у нас вызывает раздражение и разочарование. Тем более, есть проблема нерадостной жизни, которую большинство решают тем, чтобы напиться, уйти в депрессию.

Если говорить о бизнесе, то здесь главное — то же самое доверие. Долгосрочные цели невозможно ставить, если в команде нет доверия друг к другу, партнерам, собственнику, акционерам.

Вторая проблема — система измерения успеха. «Дайте мне точку опоры, я переверну весь мир». Через что у нас сейчас измеряется успех? Через лояльность и правильное выполнение указаний начальника, а не через капитализацию и прибыль, не через понимание, что если ты эффективен, то будешь лучшим, что если ты сделал все правильно, то ты имеешь возможность вести свои проекты. А как мы измеряем систему, такая у нас система и будет. Сегодня у нас часто можно встретить не очень сильного менеджера, который хорошо выполняет поручения начальника, принцип «свой — не свой» важнее профессионализма. Поэтому и система у нас такая.

Третье — наличие лидера. Конфуций все уже сказал: лидер с благородными амбициозными целями, понятные правила и традиции, крепкая семья — вот три базовых вещи. Конфуций говорил об этом в VI веке до нашей эры, но ничего не поменялось. У нас разрушена семья. У нас могут быть лидеры с амбициозными целями, но для того, чтобы амбициозные планы реализовать, к ним должно быть доверие, а его часто нет. У нас большая проблема с понятными и постоянными правилами и традициями, все очень противоречиво: бьет и любит одновременно.

Мир стремительно меняется, важно, чтобы управленческая команда не застряла в колее и видела окна возможностей. Главные инструменты для этого — коммуникация и примеры. Чтобы видеть горизонты будущего, надо постоянно общаться, «вытаскивать» людей и периодически отправлять куда-нибудь в другие интеллектуальные и культурные пространства, чтобы было с чем сравнить. В том числе в другие страны, другие цивилизационные точки, чтобы они видели разные образцы.



**ВОЙТЛОВСКИЙ  
ФЕДОР ГЕНРИХОВИЧ**

член-корреспондент РАН, директор ИМЭМО  
имени Е.М. Примакова РАН

## ЛОГИКА НАУЧНОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ<sup>1</sup>

### **Долгосрочность — производная от фундаментальных факторов**

Я не согласен с мнением о тотальном сокращении горизонтов прогнозирования и планирования, поскольку сегодня по-прежнему работают фундаментальные факторы, оказывающие влияние на развитие общества, экономики, системы международных отношений, мировой экономики, процессов в отдельных странах. Среди них решающее значение имеют демография, развитие производительных сил, в том числе инфраструктуры, научно-технологическое развитие, военное строительство. Эти факторы имеют длительные циклы развития и оказывают долгосрочное системное воздействие на социальные, экономические, политические процессы. Они вполне предсказуемы на 10, 15 и даже на 20 лет.

Возьмем демографию. Нынешний сценарий, связанный с пандемией, который многими характеризуется как катастрофический, на самом деле мягкий. Человечество переживало пандемии, которые наносили гораздо больший урон с точки зрения численности населения, образа и стандартов жизни, оказывали гораздо более негативное влияние на жизнь человечества. Например, в середине XVI века чума выкосила до трети населения Европы. В Новое время, когда уже были сделаны великие географические открытия, начались колонизаторские походы, стало перемещаться относительно большое количество людей, а с ними переносились болезни, от которых гибли целые общества. Индейцы в Северной и Южной Америке вымирали целыми поселениями от оспы, кори и ветрянки. Совсем недавно в масштабах исторического времени, чуть более 100 лет назад, весь мир поразила тяжелейшая пандемия «испанки» — от нее умерли десятки

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

миллионов человек. Нынешняя пандемия разворачивается в условиях, когда есть гораздо более развитая медицина, медикаменты, вакцинация, пусть не всегда эффективные, но это совсем другой уровень, хотя, конечно, это не умаляет трагедии гибели почти 5 млн человек от COVID-19. Очевидно, что нынешняя пандемия оказывает влияние на мировую экономику, на международные отношения, на политику, на людей и на общество, но это не катастрофа.

При этом продолжают действовать длинные циклы демографии, связанные с продолжительностью жизни человека. Продолжительность жизни увеличивается очень существенно, во многих обществах происходит демографический переход, меняется модель семьи и рождаемости. Не только в развитых, но и во многих развивающихся странах детей рожают позже и меньше. Работают все те же фундаментальные факторы, связанные с динамикой численности населения, воспроизводством трудовых ресурсов и в целом с социально-демографической основой формирования и развития человеческого капитала. Цикл воспроизводства человеческого капитала удлинится, потому что все больше времени нужно на обучение, на подготовку квалифицированных кадров, все сложнее техника и технологии, которыми пользуется человек, все более подготовленным он должен быть, несмотря на развитие автоматизации и робототехники.

Люди, которые будут управлять мировой экономикой, государствами, которые составят элиты стран — лидеров мировой экономики и международных отношений через двадцать лет, — они уже родились, уже получают образование, зачастую уже начали трудовую деятельность и, в общем, мы можем понимать, какие у них будут потребности, ограничения в реализации этих потребностей, на какие технологические основы будет опираться развитие экономики. Можно даже предположить, каковы будут ценностные установки этих людей.

Несмотря на ускорение развития производительных сил, динамика развития фундаментальной науки и технологического развития позволяет прогнозировать, где будут точки роста, какие отрасли будут драйверами мировой экономики в ближайшие годы. Та часть экономики, которая связана с инновациями, с высокими технологиями — ее облик тоже уже сформировался, мы понимаем векторы развития. Принимая во внимание закономерности и тенденции научно-технологического развития и его связи с инновациями и экономическим развитием, можно понять, как будет выглядеть рынок труда через несколько лет, какие отрасли экономики могут показать наиболее существенные темпы роста, а значит, и понять, как будет меняться жизнь общества в ближайшие 10—15—20 лет.

Если мы берем сферу международной безопасности, то здесь тоже уже понятно, какие основные тенденции складываются в сфере не только отношений между ведущими державами, но и в области развития вооружений, военной техники,

какие идут научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, какие технологии становятся перспективными и наиболее востребованными, какие виды вооружений на их основе уже создаются или будут созданы в ближайшие годы. Строительство крупнотоннажного военного корабля занимает 10—12 лет, то есть те корабли, которые через 15 лет будут представлять основу ведущих флотов мира, они сейчас уже находятся в стадии опытно-конструкторских работ или в стадии даже первого цикла постройки.

Наш институт много занимается прогнозированием, сейчас мы работаем над «Стратегическим глобальным прогнозом — 2040». Он будет опубликован через год. Ежегодно мы выпускаем прогноз «Россия и мир. Экономика и внешняя политика». Все большее внимание уделяется прогнозированию и в других странах. Национальный совет по разведке США, который ведет работу по прогнозированию долгосрочных тенденций мировой экономики, политики и международной безопасности, уже выпустил свой очередной прогноз из серии «Глобальные тренды» с 20-летним горизонтом. Прогнозированию уделяют все больше внимания исследовательские центры из КНР. Там были попытки замахнуться и на более длительные временные горизонты. Однако попытки выйти за горизонт прогнозирования в 10—15 лет всегда чреваты рисками недостаточного учета новых факторов общественного развития и подвержены влиянию идеологических, а не научных концепций.

Другое дело, что мы не можем учесть трудно прогнозируемые катастрофические факторы природного и техногенного происхождения. Но можем строить базовый сценарий на нормальных параметрах экономического развития и рациональных принципах функционирования международных отношений, взаимодействия ведущих государств в военно-политической сфере и т. д.

### **Потеря горизонтов — производная от кругозора и мировоззрения**

При этом понятна потеря горизонтов планирования жизни среди населения, даже среди части элит. Когда появилось ядерное оружие, многие не то что простые люди, но и руководители глав государств, ожидали, что вот-вот случится ядерная война, и серьезно к ней готовились. Люди, которые школьниками были в 1960—1970-е годы, прекрасно помнят регулярные учения по гражданской обороне, когда все должны были знать, как себя вести в случае ядерной атаки, где укрытия, как прятаться от световой вспышки, ударной волны, как защититься от альфа-излучения. А сейчас к этому все относятся спокойно, хотя ядерного оружия в мире по-прежнему много (примерно в десять раз меньше, чем было в 1980-е годы), все понимают, что риски прямого ядерного конфликта с участием ведущих ядерных держав хотя и не исчезли, но существенно снизились.



Или вспомним кризис «евроракет», когда Советский Союз и Соединенные Штаты размещали ракеты средней дальности наземного базирования в Европейской части СССР и в европейских странах — членах НАТО соответственно. Эти средства доставки, существенно сокращавшие подлетное время, многократно повышали уровень напряженности и увеличивали риски прямого ядерного столкновения в Европе, за которым могли последовать обмен стратегическими ядерными ударами с применением всех компонент ядерной триады и тотальное уничтожение цивилизации. Общество было накалено, ситуация создавала эффекты на уровне массового сознания, культуры, искусства — фильмы про ядерную войну, книги про ядерную войну и ее последствия. Когда мне было 6—7 лет, я боялся ядерной войны, что американцы нанесут по нам удар и мои родители погибнут. А потом, спустя годы, я спросил моих ровесников — американских экспертов в сфере международной безопасности, и они вспоминали: да, мы тоже в детстве очень боялись ядерной войны, что СССР нанесет превентивный ядерный удар. А сейчас современным детям эти страхи, к счастью, не знакомы, хотя Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности 1987 года был прекращен по инициативе администрации Д. Трампа, которая заявляла о планах снова размещать ракеты средней дальности наземного базирования в Европе.

То, что общество и даже какая-то часть элит подвержены страхам, паническим настроениям, ожидает катастрофических сценариев — это естественно, и это тоже существенный фактор ситуации, который нельзя сбрасывать со счетов, поскольку он создает идейно-психологический, когнитивный фон принятия решений. Это очень интересный феномен — когда опасения, связанные с уже пережитым риском, или недостаточность информации, знаний о потенциальных рисках создают панические настроения. Когда комету Галлея как астрономическое явление наблюдали, например, в XVII веке, среди простых и даже среди образованных людей были очень сильны панические настроения, что вот-вот комета упадет на Землю и настанет конец света. А в 1986 году, когда астрономические и физические знания достигли совершенно иного уровня развития и общество в целом стало более образованным, на нее все посмотрели, и сказали «о, как интересно, мимо пролетела».

Я человек научного мировоззрения, рационального мышления и считаю, что у человечества большой потенциал и с точки зрения живучести, и с точки зрения адаптивности. Технологическое развитие дает огромные возможности для того, чтобы те массы людей, которые сейчас существуют на планете Земля, как минимум в этой численности могли существовать, развиваться и повышать качество жизни. У Российской Федерации благодаря природным богатствам и высокому качеству человеческого капитала есть еще больше оснований для оптимизма.

Мировая экономика уже сейчас в значительной степени преодолела кризис, связанный с пандемией. Он оказался меньшим, чем финансово-экономический кризис 2008—2010 годов, и последовавшая рецессия тоже меньше. Это дает основание для того, чтобы понимать: если будет расти мировая экономика, ведущие рынки, то, в общем, и у нас будет все неплохо. Для меня эти вещи взаимосвязаны; ожидания, связанные с жизнью моей, моих коллег, друзей, моей семьи, — они связаны с моим пониманием того, как развивается мир. Поэтому я достаточно оптимистически смотрю на мир. Такой исторический оптимизм не означает легковесности восприятия мира и недооценки возможных рисков. Риски есть всегда, и они рядом. Условно, эбола — куда более страшная инфекция, нежели COVID-19, но с ней смогли справиться. Геморрагическая лихорадка, близкий к эболе вирус, в конце 1960-х годов затронула не только Африку, но и Азию, и даже территорию бывшего СССР, но глобальной пандемии не случилось. Эболу удалось локализовать и победить во время вспышки в 2014—2015 годах. В конце 1970-х — начале 1980-х годов вероятность ядерной войны между СССР и США неоднократно была очень высока, к ней готовились, ее ждали, но разум восторжествовал, главы государств и гражданские и военные ведомства обеих стран смогли этого избежать.

Всегда должно быть четкое понимание наличия рисков, однако при этом должно быть понимание и того, что если их оценке и учету уделять существенное внимание, то можно не только прогнозировать, но и планировать общественное и экономическое развитие, противодействовать возможным негативным сценариям.

Есть такое мировоззрение — сциентизм — отношение к науке как к ключу для решения многих общественных проблем. Конечно, наука не может решить индивидуальные проблемы, не всегда даст основы для выработки какой-то модели поведения в экстремальной ситуации, когда, например, у человека нет доступа к благам и к инфраструктуре, созданным благодаря науке. Здесь нужно быть готовым опираться на собственные силы, самому ориентироваться в окружающей обстановке. Но в принципе наука, научные знания, технологии — да, это способ решения большинства проблем человечества.

Отношение каждого человека к будущему во многом зависит от сферы деятельности. Когда человек работает в сфере малого или даже среднего бизнеса, у него короткий горизонт планирования, он работает с не очень длинными деньгами, сильно подвержен влиянию волатильности потребительского рынка. Когда человек работает, например, в консалтинге или в сфере управления крупным бизнесом, он имеет дело с длинными деньгами и более продолжительными инвестиционными циклами. Он понимает, что, условно, вот здесь мы потеряем, а здесь через год-два или даже три-пять лет вытянем, а вот здесь есть точки роста, связанные

с инновациями, если сейчас инвестируем в ту или иную технологию, в те или иные инфраструктурные возможности, то мы выйдем на инновационные рынки, которые только начинают формироваться. Я работаю на государство как внешнеполитический аналитик, в силу этого интересуюсь экономикой, анализирую тенденции в сфере международной политики и безопасности, имею дело с очень длительными циклами развития социально-территориальных систем. И поэтому понимаю, что хотя всегда есть факторы риска, но устойчивость таких сложных социальных и политических систем очень велика. Социально-территориальная система, к которой мы относимся, Российская Федерация, за последние 100 с небольшим лет пережила глубочайшие социальные и политические трансформации, которые, казалось бы, могли ее похоронить или создать радикальные ограничения для ее развития. Но мы их пережили, так или иначе Российская Федерация — преемница Советского Союза, Советский Союз — преемник Российской Империи, и, в общем-то, это та же социальная общность. Да, она серьезно видоизменилась, но живет на той же территории, с сохранением языковой и культурной идентичности, с пониманием преемственности развития, если не с единым, но близким пониманием исторического времени, своего прошлого и своего настоящего. Это тоже дает основание для оптимизма.



**ШИРОВ  
АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

член-корреспондент РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

## ДОЛГОСРОЧНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ — ПРОИЗВОДНАЯ ОТ РЕСУРСОВ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ ВОЛИ<sup>1</sup>

### Причины короткого горизонта планирования у населения

Короткие горизонты планирования в России связаны прежде всего с историческими травмами. Советское послевоенное руководство, прошедшее войну, очень трепетно относилось к вопросам поддержания обороноспособности даже тогда, когда это, может быть, было уже неразумно. Психологическая травма, нанесенная войной, продуцировала постоянно растущие расходы на оборону, которые были одним из факторов тяжелого кризиса советской экономической системы.

То же самое можно сказать про современную историю. Мы помним события начала 1990-х годов, 1998, 2009, 2014—2015 годы, 2020. Каждые пять-семь лет случалась какая-нибудь неприятность, мы перманентно попадаем в экономические кризисы различной природы. Люди, корпорации, государство — все привыкли ориентироваться на то, что вот-вот произойдет что-то неприятное. Все хотят иметь резервы, и все меньше средств остается на реализацию долгосрочных стратегий.

Второй важный вопрос — уровень жизни населения. У половины российских семей доходы уходят на текущие траты. Человек, которому зарплаты хватает только на оплату услуг ЖКХ, транспорт и продукты питания, вынужденно живет сегодняшним днем. Трудно представить, что, имея доходы в 30 тысяч рублей в месяц, кто-то будет вкладываться в финансовые инструменты с горизонтом 5—7—10 лет.

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

Существенно меньшая часть населения, у которой доходы превышают текущие расходы, ведет себя вполне разумно (была бы возможность!), их финансовое поведение способствует развитию экономики, личности и человеческого капитала. В период роста ставок по депозитам они предпочитают увеличивать банковские вклады. Многие осуществляют долгосрочную стратегию инвестирования в недвижимость. Значительная часть обеспеченного населения в условиях снижения ставок по депозитам в 2019—2020 годы открыла брокерские счета, вышла на фондовый рынок. Семьи с уровнем дохода от 100 тысяч рублей на человека вкладываются в покупку товаров длительного пользования, платных образовательных и медицинских услуг высокого качества, услуг в сфере отдыха и культуры.

Примеры рационального финансового поведения демонстрировали данные сервисов ВТБ, Сбера, банка Тинькофф в отношении выплат, которые получили семьи с детьми в период кризиса 2020 года: их расходовали на покупку товаров для детей, для ремонта, на товары длительного пользования, на бытовую технику, то есть на то, что прежде всего нужно и что позволяет им развивать себя, семью, домашнее хозяйство. Разумеется, это поддерживало и экономику.

Атавизмы советского периода в поведении людей остались в прошлом, сегодня все вполне рационально: когда появляется доход, люди понимают, что такое депозит и на чем можно заработать. И если они, например, не вкладываются в добровольное пенсионное страхование, то не потому, что они «неправильные» и не хотят готовиться к пенсии, а потому что делают рациональный выбор с учетом финансовых ограничений. С зарплатой в 200 тысяч рублей не проблема отложить 10 тысяч на пенсию, вопрос в том, что людей с такими доходами критически мало.

Все просто: выше доходы — больше спрос со стороны населения — больше возможностей для развития долгосрочных инструментов и программ. Поэтому сегодня главная задача состоит в преодолении образовавшейся в последнее десятилетие ямы в реальных доходах. Если государство и общество предпримут действия для ускорения темпов экономического роста, перераспределения доходов в сторону менее обеспеченных граждан (через дифференциацию ставки подоходного налога, увеличение социальной поддержки или другие мероприятия), то мы получим результат практически мгновенно.

### **Возможности долгосрочного планирования у бизнеса**

Бизнес к проведению более долгосрочной политики сегодня подталкивают такие процессы, как структурные сдвиги в экономике, увеличение затрат на энергию, уменьшение возможности экспортировать ресурсы за рубеж, климатическая, или зеленая, повестка — на эти вызовы реагировать сиюминутными решениями невозможно.

У российского среднего и крупного бизнеса горизонт планирования довольно длительный. В строительстве объектов генерации электроэнергии или в модернизации металлургического комбината, например, инвестиции обеспечивают производство и продажу продукции на протяжении нескольких десятков лет. Нефтянка, газ тоже не сбрасывают мгновенно инвестиции при падении цены на нефть — потому что кризис рано или поздно пройдет, а спрос восстановится. В любой устойчивой компании есть долгосрочные стратегии, как правило, есть специальный департамент, отдельная функциональная единица, отвечающая за стратегию, макроэкономику, за долгосрочные прогнозы, работающая с анализом данных по инфляции, ценам, динамикой спроса. Сегодня для приличной компании это must have.

Главное, что интересует бизнес, — это перспектива спроса. Если государство покажет заинтересованность в высоких темпах роста спроса, бизнес автоматически начнет вкладывать, как это было в 2000-е годы, когда инвестиционный климат был не лучше, чем сейчас, а темпы роста — порядка 7,5%. Под эти темпы западный и отечественный бизнес активно инвестировал в модернизацию, особенно по направлениям, связанным с товарами, ориентированными не только на спрос населения, но и на инвестиционный спрос.

### **Возможности перехода к долгосрочному планированию у государства**

Проблема коротких горизонтов планирования скорее характерна для государства, которое пока еще не выработало механизмы разработки и реализации долгосрочной политики. Хотя элементы долгосрочной политики, безусловно, присутствуют. Например, расходы на демографическую политику — это замах на горизонт 20—30 лет, расходы на модернизацию Восточного полигона РЖД — тоже инвестиция на долгую перспективу.

Первой попыткой системного долгосрочного планирования была концепция долгосрочного развития Российской Федерации 2008 г., которую делали Минэкономразвития и Правительство. Документ качественный, но корабль столкнулся с айсбергом краткосрочных проблем в период кризиса 2008—2009 гг. и был забыт. После этого попытки долгосрочного планирования предпринимаются постоянно, и с таким же примерно результатом. 172-й ФЗ «О стратегическом планировании» 2014 г. привел к административному хаосу, по результатам его действия на федеральном, региональном и муниципальном уровне было создано порядка 14 тысяч документов, большая их часть реального влияния на экономическую политику не оказала. Горизонты до 2024-го, 2030-х задавали Указы Президента 2007, 2012, 2018, 2020 годов. Несколько раз долгосрочный прогноз делало

Минэкономразвития, долгосрочный бюджетный прогноз Минфина есть в материалах Закона о бюджете на 2022 год и плановый период 2023—2024 годы.

Чиновники глубоко понимают проблемы на практическом, «инженерном» уровне, но им, как правило, не хватает взгляда «сверху», понимания того, как отдельные решения влияют в целом на развитие экономики в долгосрочной перспективе. Необходимо связать между собой вопросы оперативного краткосрочного характера и стратегию. Для этого целесообразно иметь разделение функционала: люди, занимающиеся оперативной деятельностью, и люди, занимающиеся стратегией. Необходимо выделение стратегических задач в отдельное производство *delivery unit* — в подчиненный президенту институт или институт в структуре правительства, который отвечает за достижение стратегических целей. Выделение стратегических задач в отдельное производство характерно для быстрорастущих стран Юго-Восточной Азии (Сингапур, Индонезия). В Китае это разделение существует, потому что еще сохранилось централизованное планирование. В свое время (до конца 1980-х годов) во Франции было министерство планирования, когда французская экономика активно перестраивалась. Сейчас долгосрочный сюжет с горизонтом до 2050—2060-х годов для мира и России — климат. У нас еще не было решений такой длительности, поэтому Стратегия низкоуглеродного развития — отличный повод для тренировки дальновзоркости.

Еще раз подчеркну: долгосрочное планирование определяется возможностями распределения ресурсов. Если бы у правительства Гайдара в свое время были возможности маневрирования ресурсами, может быть, они выстроили бы средне- и долгосрочную политику. Но ресурсов не было, и они с переменным успехом занимались краткосрочной политикой. Сейчас серьезных финансовых проблем ни у государства, ни у бизнеса нет. Вопрос в политической и экономической воле и удержании пропорции между мерами краткосрочного оперативного реагирования и долгосрочной политикой.



**ИВАНОВ  
ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ**

член-корреспондент РАН, заместитель президента  
Российской академии наук, руководитель Информационно-  
аналитического Центра «Наука» РАН

### НАДО НАЧИНАТЬ ЖИТЬ СВОИМ УМОМ<sup>1</sup>

В мире происходят глобальные трансформации, обусловленные исчерпанием моделей социально-экономического развития и бурным научно-техническим прогрессом. При этом приоритетом развития становится качество жизни. Иначе говоря, мы являемся свидетелями глобальной гуманитарно-технологической революции. В результате сформируется новый мировой уклад. Лидирующие позиции в глобальном пространстве займут государства, обеспечивающие высокое качество жизни на основе новейших технологий. Для этого требуется наличие собственного высокотехнологического комплекса, базирующегося на фундаментальной науке.

Государство, которое ставит перед собой цель войти в клуб мировых лидеров, должно решить следующие задачи:

- ⇒ создать систему стратегического планирования,
- ⇒ создать конкурентоспособную высокотехнологичную экономику, основанную на знаниях,
- ⇒ обеспечить взаимодействие власти, общества (человека), бизнеса и науки для решения стратегических задач развития.

Остановимся подробнее на этих проблемах.

Прежде всего заметим, что у человека, бизнеса, власти — свои интересы, траектории развития и перспективы. И всем необходимо видение того, как будут

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



развиваться события дальше. Иначе говоря, необходима определенная общепринятая философия развития.

Поскольку приоритетом развития является качество жизни, то необходимо обеспечить условия, при которых человек будет заинтересован в том, чтобы получить образование, позволяющее ему найти работу, обеспечивающую достойный уровень жизни и удовлетворение потребностей. Это должно быть по-настоящему профессиональное образование, базирующееся на достижениях науки и ориентированное на решение задач развития страны.



© Александр Дмитриев, специально для Социодиггера

В этом плане сейчас наблюдается определенный разрыв между качеством образования и потребностями экономики. Так, после распада СССР экономика страны перешла на ресурсный тип развития, притом что техническое образование осталось на высоком уровне. Сокращение потребностей экономики в новейших отечественных разработках и образцах продукции привело к сокращению научно-технологического потенциала страны. При этом многие квалифицированные специалисты и ученые либо ушли из науки в другие сектора экономики, либо уехали за границу в поисках работы, соответствующей их квалификации. Это особенно касается научных и технических специальностей.

Решающую роль в этом процессе сыграли идеологические клише 90-х годов, многие из которых используются до настоящего времени, когда утверждалось, что в Советском Союзе были отсталые наука и образование. При этом за образец предлагалось взять зарубежный опыт, однако не учитывалось, что система науки и образования в разных странах, в том числе и в России, формировалась в течение нескольких столетий и говорить о каких-то единых подходах достаточно сложно. Так, научно-образовательные системы США, Великобритании, Франции,

Германии и КНР (список можно продолжить) очень сильно различаются, но это не препятствует их научно-технологическому развитию.

Что же касается образования, то попытка копировать зарубежный опыт также не привела к повышению качества. И это вполне объяснимо, поскольку нельзя по стандартам, ориентированным на подготовку кадров для одних условий, готовить специалистов, которым предстоит работать в принципиально другой ситуации. Подготовленные таким образом по зарубежным лекалам кадры, особенно управленческие, в принципе не приспособлены к работе в текущих условиях страны. Это один из факторов, определяющих современное состояние экономики. В целом же следует заметить, что научно-образовательная триада «академия — университет — гимназия» (основы, заложенные Петром I) доказала свое право на существование и ничего лучше в мире не придумали. Отказ от нее стал одной из причин нарастающего научно-технологического отставания от развитых стран.

Если рассматривать ситуацию в бизнесе, то следует отметить, что его основные интересы лежат вне материального сектора экономики, то есть сектора, обеспечивающего выпуск продукции, необходимой для удовлетворения потребностей человека. Крупный бизнес наиболее заметен в финансовом секторе экономики, в области добычи полезных ископаемых, информационных технологий. Единственной высокотехнологичной компанией, работающей на мировом уровне, является ГК «Росатом». Здесь же можно упомянуть и оборонный сектор. Основная же часть бизнеса, выпускающего материальную продукцию, работает на зарубежных разработках в области средних и низких технологий, в том числе по схеме «отверточной сборки», что наглядно демонстрирует отечественный автопром.

На уровне государства основная проблема заключается в отсутствии четкой системы стратегического планирования, включая прогнозирование, целеполагание, программирование, анализ и оценку результатов. Эта ситуация осложняется тем обстоятельством, что министерства одновременно выполняют функции по разработке политики, ее реализации, а также оценки полученных результатов. При этом отсутствуют эффективные механизмы координации деятельности органов исполнительной власти. Надежды на то, что рынок все отрегулирует, себя явно не оправдывают. Более того, известный американский экономист, Нобелевский лауреат Д. Стиглиц как-то заметил: «Истина в том, что большинство частных ошибок сводится всего к одной системной: к заблуждению, что рынки способны к саморегулированию... Именно на агрессивном кредитовании и грабительских условиях займов зарабатываются миллиарды»<sup>2</sup>. Также необходимо учитывать, что срок жизни любого министерства ограничен электоральным циклом — шесть лет.

---

<sup>2</sup> Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99 % населения? М.: ЭКСМО, 2016.

А в такой ситуации трудно рассчитывать на высокое качество стратегического планирования, поскольку с высокой вероятностью за результаты не придется отвечать. Наиболее ярко проблемы управления проявляются в сфере науки и технологий. За прошедшие 30 лет Министерство меняло свой функционал шесть раз, а наукой управляет уже одиннадцатый министр. При каждой смене меняется команда, меняются подходы и стиль взаимодействия с научным сообществом. Начиная с 2012 года ни один из министров не имел опыта руководства научными коллективами или реализации крупных научных и инновационных проектов. В руководстве нынешнего Минобрнауки нет ни одного человека, который имел бы опыт работы в научной организации.

В такой же логике была построена реформа системы управления наукой в 2004 году, когда наука была определена как «услуга» (наравне с социальным обеспечением, прачечными и т. д.) и передана в социальный сектор. Такая политика полностью соответствует ресурсной ориентации экономики, которой управляют «эффективные менеджеры». В этом случае основной задачей науки является только сопровождение образования, поскольку о разработке собственных конкурентных технологий речи не идет.

Также с точки зрения управления не очевидна целесообразность объединения науки и образования в одно министерство. Университет и научная организация управляются и функционируют абсолютно по-разному. Система образования крайне формализована: в учебниках все структурировано и расписано по параграфам, и на экзамене спросить могут только то, что читали на лекциях. А наука по стандартам не делается. Поэтому и система управления совсем другая. Если в вузе ректор — это «первый после бога», то директор научного института — это «первый среди равных».

Общий подход к организации исследований и разработок в России принципиально отличается от политики развитых стран, в которых наука признается главной производительной силой. Вывод науки из реального сектора экономики, дезинтеграция академического сектора науки, перевод академических институтов под управление чиновниками и т. д. — эти реформы разорвали инновационный цикл и создали практически непреодолимые барьеры для перехода экономики на инновационный путь развития.

Еще одна проблема состоит в том, что исполнительная власть фактически отказалась от взаимодействия с научным сообществом в части определения перспектив развития страны. Сейчас все стратегирование, в том числе и в области научно-технологического развития, доверено нескольким привилегированным вузам и аналитическим структурам.

Однако сегодня единственная структура, которая может обеспечить полную, комплексную независимую оценку любой ситуации — это Академия наук. Вспомним историю: именно ученые делали план ГОЭЛРО, обеспечивали разработку новых видов вооружений, что позволило выиграть войну, реализовали Атомный проект, открыли дорогу в космос, в кратчайшие сроки после разрушительной войны вывели страну в мировые технологические лидеры. В восьмидесятые годы комплексная программа научно-технического прогресса разрабатывалась Академией наук во главе с академиком В. А. Котельниковым. На исходе СССР председателем Государственного комитета по науке и технике (ГКНТ) был академик Гурий Иванович Марчук, который потом стал последним президентом Академии наук СССР. Последним председателем ГКНТ был академик Николай Павлович Лаверов, известнейший ученый с мировым именем. У Академии наук есть специалисты во всех отраслях знаний. И всегда власть поддерживала науку. Сегодня для России критически важно создавать свою высокоинтеллектуальную и высокотехнологичную экономику. Эту задачу могут решить только профессионалы, имеющие реальный опыт работы, а не «эффективный менеджмент», прошедший конкурсный отбор. Надо четко понимать все риски и угрозы текущего момента. Необходимо использовать уже имеющийся опыт и восстановить логику познания: сначала знания получают — это наука, а потом их передают — это образование. Но никак наоборот. Не надо копировать зарубежный опыт, который далеко не всегда применим к нашим условиям, и слушать иностранных советчиков, которые, как показывает практика, далеко не всегда понимают наши проблемы и уж совсем не заинтересованы в том, чтобы выращивать конкурентов. Государству надо жить своим умом, а свой ум — это прежде всего ученые.



**ЧУЛОК  
АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

директор Центра научно-технологического прогнозирования Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ 5.0: ЭПОХА ВОЗРОЖДЕНИЯ<sup>1</sup>

### Об истории планирования и стратегирования в современной России

По поводу жизненных циклов планирования надо понимать, в какой точке отсчета мы сейчас находимся. У нас сравнительно недавно слова «планирование» и «прогнозирование» считались практически ругательными, замшелыми. Это ассоциировалось с плановой советской экономикой либо с чем-то, что просто невозможно делать, потому что внешние условия высоко турбулентны. В 1990-х компании и общество говорили: «Какие прогнозы, какие планы? Нам бы выжить!» Фактически выживанием и занимались.

Начиная с 2010-х годов в условиях более стабильной макроэкономической обстановки, внутренней устойчивости у бизнеса и у общества начинает возрождаться интерес к будущему и системным методам его исследования, а не только к настоящему. Этот момент характеризуется попытками восстановить советские практики планирования или копировать зарубежные без должной адаптации к российским реалиям. При этом советская практика планирования, прогнозирования, модели были по некоторым направлениям очень даже неплохими. Отраслевое прогнозирование, системный анализ, теория решения изобретательских задач Альтшуллера (ТРИЗ) — это то, что наши зарубежные партнеры впитали, восприняли, поставив на рыночные рельсы и более продвинутые инструменты анализа, но с опорой на наши школы.

Итак, 10—12 лет назад у нас началось восстановление интереса к работе с будущим. Будущего перестали бояться. Государство выступило сильным драйвером

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

этого процесса, в 2006 году была утверждена первая концепция долгосрочного прогноза научно-технологического развития России на период до 2025 года на уровне Минобрнауки России. Мы тогда делали опрос руководителей компаний вместе с Российским союзом промышленников и предпринимателей по поводу горизонта планирования. Он был невелик — пять лет максимум, но все-таки присутствовал. В углубленных интервью мы спрашивали: «А как вы считаете, надо этим заниматься? Надо ли осуществлять долгосрочное планирование надо ли вкладываться в инновации?» (напомню, что эта тема в свое время непросто пришла, очень много было сделано, чтобы компании и общество поверили в инновации). Респонденты говорили, что им для конкурентоспособности нужно наращивать расходы на НИОКР, повышать инновационную активность, заниматься долгосрочным планированием, прогнозированием. Они это начинали осознавать. Тогда компании, экспертное сообщество, общество начали новый этап в планировании, прогнозировании, но с сильным, лидирующим посылом государства. Одним из важных моментов стал майский указ президента от 07.05.2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», в котором были заложены основы для формирования отечественной системы технологического прогнозирования и планирования. Годы с 2006 по 2012 стали важными, трансформационными.

Сейчас мы видим расцвет этого процесса. Кризисы действуют «на руку» тем, кто занимается прогнозированием, планированием, потому что экономические агенты и общество как один из экономических агентов начинают осознавать, что надо всерьез заниматься работой с будущим. Поэтому сейчас наблюдается просто небывалый всплеск интереса к форсайтам, прогнозам, трендотчингу. Идет широкое развертывание интереса к будущему, к работе с будущим, к пониманию того, что будущего надо не бояться, с ним надо работать. И работать профессионально.

Думаю, в ближайшие три-пять лет у нас будет становление не только государственной системы стратегического планирования и прогнозирования (это уже происходит, все чаще эти слова входят в риторику многих политиков, президента), но и общество начнет работу с будущим. Не прогнозировать будущее, а именно работать с будущим — это очень важно. И, конечно, делать это надо на научно обоснованной базе. Во многих странах (в той же Великобритании, например) уже в школах начинают учить умению строить проекты, связанные с будущим. У нас тоже такие инициативы есть. Совсем недавно, например, закончился фестиваль «НАУКА 0+», в котором и я лично, и многие ведущие российские и международные ученые приняли участие.

Конечно, пандемия сильно трансформировала и восприятие человека, и восприятие бизнеса. Это отдельная тема у социологов и психологов, у них сейчас должен

наступить «золотой век» в части исследований с опорой на большие данные, нейротехнологии, предиктивную аналитику. К тому же концепция YOLO (You Live Only Once — один раз живем), которая приводит к тому, что люди начинают переосмысливать, хотят ли они жить как белка в колесе, работать до смерти в офисе, стали понимать конечность жизни и ее ценность. С другой стороны, многих будущее пугает, это тоже естественное ощущение. После пандемии располагаемые доходы населения снизились и не так быстро будут восстанавливаться. Но даже такие негативные тренды все равно стимулируют общество и компании чаще задумываться о профессиональной работе с будущим.

Недавно мы с Ассоциацией менеджеров России провели исследование «Форсайт будущего управленческих профессий». И там был вопрос о том, какие компетенции будут наиболее востребованы для эффективных топ-менеджеров через пять лет. Более половины высших руководителей назвали в этом качестве умение разрабатывать видение и умение объединить людей вокруг этого видения. Это важный маркер, показывающий, что общество и компании готовы к работе с будущим. Наиболее востребованный здесь навык — умение идентифицировать возможности в сложной, неопределенной среде — по сути — «русская смекалка». Если ее погрузить в правильные условия и создать ей правильные бизнес-модели, она может стать сильным инструментом конкурентоспособности. Успехи наших компаний за рубежом в том числе связаны с умением погрузить эту нашу смекалку в правильные экосистемы и бизнес-модели.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

## О работе с будущим

С будущим важно работать научно обоснованно, должна быть сильная системная валидированная методология, которая включает разные группы методов: количественные методы и модели, методы работы с экспертным мнением (здесь форсайты во многом опираются на продвинутую социологию, и социология от форсайта тоже чему-то учится), работа с креативностью (выявление джокеров — событий с низкой вероятностью и масштабными эффектами, некоторые пандемию как раз к таким относят). Сочетание этих трех групп методов с анализом больших данных — это подход, позволяющий профессионально выявлять и идентифицировать глобальные тренды, формировать прогнозы, «дорожные карты».

Это делают крупные компании, но форсайт каждый может использовать для себя, для личностного развития. Например, мы со студентами MBA делаем «дорожные карты» личностного развития на базе форсайта, где они для себя определяют группу трендов, которые на них могут повлиять, выявляют, какие из них являются угрозой, какие — возможностями, определяют свои цели по разным жизненным срезам, в разных социальных ролях. Конечно, такие «карты» нужно обновлять, они должны быть динамическими. Нельзя один раз сделать форсайт и повесить его в рамочку. Его специфика именно в динамике, он должен вовлекать как можно большее количество стейкхолдеров, то есть тех, кто может повлиять на успешное достижение вашей цели. Во многих компаниях стимулируют формирование таких жизненных планов. Мне кажется, сегодня очень важно создавать правильную среду, экосистему внутри компании, а человеку — понимать, в какие экосистемы он вписывается. Это должно быть рутинной практикой, работать с будущим надо так же регулярно, как делать зарядку.

В развитии профессиональной работы с будущим важна роль личностей, учителей, университетов — это еще с 2000-х обсуждается в рамках так называемых тройных и четверных спиралей. Сегодня трансформируется концепция национальной инновационной системы как инструмента в борьбе за конкурентоспособность между странами, в ней рассматривается все большее количество равных игроков, включая ассоциации, фонды, кластеры. В этой конструкции роль университетов очень высока. В России запущена программа «Приоритет-2030» (достаточно серьезная, в том числе по масштабам финансирования), которая должна позволить вузам начать выполнять те многогранные роли, которые от них ожидают и общество, и бизнес, и наука. В университетах видят не только институт подготовки кадров и компетенций, но и «реакторы знаний», и проводников глобальных трендов. Это формирует новые требования к учителям (преподавателям), образ «учитель — ходячий учебник», надеюсь, уйдет в прошлое, учителя станут



вдохновлять, наставлять. А для этого и сама аудитория должна быть подготовлена. Здесь необходимо взаимное движение.

Если посмотреть на всю страну, то у нас здесь большие зоны роста. Как показывает Глобальный инновационный индекс, мы в 2021 году с 47-го места перешли на 45-е среди 132 стран. И мы очень радуемся, потому что до этого мы были все время на 47—48-м местах. Уровень инновационной активности компаний и организаций, по данным официальной статистики ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в этом году составил 10,8%. Это радостная новость, потому что в прошлом году он был 9,1 (не 20, не 30 и не 50%, как в развитых странах). То же самое с наукой. Мы участвуем менее чем в 5% мировых исследовательских фронтов — быстрорастущих научных направлениях. У нас растет эта доля, почти на один процентный пункт, но «у них» значение этого показателя 50%, а мы радуемся, что у нас почти 5%. Эти показатели дают понимание тех контуров, в которых мы формируем будущее. Тем важнее использовать грамотные инструменты.

Сегодня мы находимся в такой точке перегиба, точке принятия решений. Счет идет на месяцы, от правильного решения очень многое зависит. Например, активно обсуждается ESG-повестка (Environmental, Social, Governance), с уст не сходят декарбонизация экономики, карбоновые налоги и т. п. Но это же не вчера возникло. Есть Прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года, он входит в пятерку мировых прогнозов, в его разработке принимало участие более двух тысяч экспертов. При его составлении, еще в 2014-м, мы говорили про значимость и важность экологической составляющей. Хорошо, что мы сейчас начинаем обращать на это внимание. Но важно переходить от реактивного восприятия трендов будущего к проактивному.

Здесь возрастает роль социологических и психологических практик, потому что может быть сколь угодно точный и научно обоснованный прогноз, но сделать его форсайтом может только вовлечение стейкхолдеров. Время прогнозов, сформированных в «высоких кабинетах», ушло, сейчас важно, чтобы были вовлечены те, кому в этих прогнозах жить и кому их реализовывать. Необходимо понимать паттерны поведения экономических агентов, потому что бизнес сегодня абсолютно многогранен, общество разнопланово, там развивается очень много разных трендов (например, старение общества, активное старение, там урбанизация, деурбанизация и проч.). Только с пониманием этих сложностей и того, чем эти экономические агенты дышат, какие у них стимулы, мотивы, как их можно вовлекать в формирование будущего, какие у них ожидания, какие у них возможности по участию и что они могут дать — только через эти знания можно выстраивать будущее вдоль тех направлений, которые определены на базе научно обоснованного форсайта.

Это, конечно, требует объединения специалистов. А мы знаем, что специалисты часто не видят другие научные школы, есть разрывы в коммуникации. Пришло время перестать друг друга не замечать, сплотиться вокруг борьбы с глобальными вызовами, показать пример того, как надо работать сообща. Как технари умеют работать с гуманитариями, как «физики» умеют работать с «лириками», как бизнес умеет работать с наукой, а наука с бизнесом, и все они вместе — с государством, обществом, регионами, образованием. Начать надо с себя, с экспертного сообщества, показать, как мы умеем объединяться. А дальше важно, чтобы и другие участники, и сама инновационная система эту склонность к коллаборации развивали и проявляли.

Основанием для такой коллаборации может быть только взаимный интерес. Государство для этого дает много возможностей, их надо уметь использовать. Бизнес тоже к этому открыт, многие компании поддерживают исследования в сфере работы с будущим. То есть у нас есть отдельные элементы, которые надо связать в единую динамическую экосистему. Это архиважная задача ближайших месяцев и лет.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера



**ЛУКША  
ПАВЕЛ ОЛЕГОВИЧ**

основатель инициативы Global Education Futures,  
эксперт Сколковского центра трансформации образования

## ДОРОГА В БУДУЩЕЕ: КАК РАБОТАТЬ С РАСТУЩЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ<sup>1</sup>

### Усложнение мира — главный вызов

Мы находимся на очень интересном цивилизационном этапе. Растет сложность мира, его взаимосвязанность. К примеру, если сравнить средневековый, раннеиндустриальный город и современный — скажем, Москву XVI века, XIX века и нынешнюю, — то очевидно, что современный город богаче по разнообразию видов деятельности и устроен намного сложнее. На коротких промежутках это усложнение менее очевидно, а на более длинных оно выражено очень ярко. И чем сложнее система, тем критически важнее для нее долгосрочная ориентация. Она должна действовать не реактивно, а уметь разворачиваться в сторону новых целей.

Причем мы сегодня не просто продолжаем тот мир, который был с нами на протяжении последних столетий, но находимся в точке некой пересборки. Идет активное переосмысление, как вообще дальше будет работать модель экономики, управления. Это, конечно же, связано с цифровизацией — так как происходит смена ведущей среды коммуникации, среды обучения, среды творчества. Но дело также и в том, что у нас возникло огромное количество вызовов, имеющих общемировой масштаб, и начинает меняться культура. Появляется целый слой новых ценностей и смыслов — наднациональных, общепланетарных, общечеловеческих. По сути дела, рождается единое человечество, и это общий процесс, который происходит по всей планете.

С точки зрения людей, которые этого процесса не видят и не чувствуют, неопределенность их жизни повышается. Раньше можно было, как в японских корпорациях, пойти в компанию и понимать, что твоя жизнь предопределена, иметь

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для Социодиггера. Интервью брала и готовила текст Наталья Седова.

гарантированную занятость на протяжении всей жизни и ясный карьерный рост, понимание, когда и какую можно будет купить машину, дом и так далее. Сейчас весь индустриальный мир, все развитые страны отказались от такой модели, даже японцы (в 2019 году об этом даже официально заявила японская ассоциация бизнеса), Организации и государства по всему миру начинают играть «вкороткую». Граждане же во многом просто заложники этого процесса — они, может, и рады ставить себе цели на полжизни, но им все время сообщают, что не понятно, какой будет экономика завтрашнего дня, и, может быть, ваша работа вообще исчезнет. Люди вынуждены отказываться от долгосрочного контура не потому, что они недалёковидные, а потому что им жизнь не дает эти ориентиры.

Сложилось противоречие: с одной стороны, необходимость долгосрочного целеполагания мирового масштаба, с другой — логика пересборки, которая вынуждает людей жить в условиях растущей неопределенности и усложнения мира. Прежний способ долгосрочного целеполагания сломался, а новый еще находится в процессе выработки.

### **Два ответа на главный вопрос**

В условиях возрастающей турбулентности определенность могут «выдать», во-первых, традиционные структуры — религия и родовые системы. Они удерживают ориентиры еще с древних времен — когда то голод, то холод, то чума были обычными обстоятельствами жизни. Родовые и религиозные общины давали поддержку, защиту, ценностные ориентиры. Потом начался процесс их деградации — он связан с распространением по планете нынешнего цивилизационного уклада. Юваль Харари (и не только он) пишет, что в индустриальном обществе в интересах национальных государств и рыночных структур были разрушены форматы коллективного существования. Человеку стали сообщать, что он личность, что он все может сам. Это освободило огромный личностный ресурс, но одновременно сделало человека беззащитным перед силами рынка и государственным насилием. А там, где древние формы коллективного существования были не так сильно разрушены, человеку полегче жить с этой турбулентной реальностью, у него действительно есть точка опоры. Другое дело, отвечает ли она на вызовы будущего, готовы ли они к появлению, например, искусственного интеллекта, инфодемий и других явлений XXI века. Архаичные системы являются способом разрешения проблемы неопределенности, но к будущему не помогают подготовиться, в этом их главная проблема. Я называю это тупиком традиционализма: традиция дает ориентиры и понимание, зачем жить человеку, но ничего не говорит про то, как адаптироваться, если ситуация будет меняться еще больше. И тогда традиционные общества неожиданно оказываются в поло-

жении проигравших. Максимум, что системы, наследующие традиционализму, могут делать на каждом следующем шаге, — это покупать продукты, которые рождает растущая сложная цивилизация. У них могут быть передовые смартфоны, джипы и оружие самой новейшей системы, но создать их они не могут. И в конечном счете меняться все равно приходится — мы видим это, к примеру, в ситуации традиционных арабских обществ.

Второй ответ на «вызов турбулентности» в чем-то более работающий, но и более сложный. Есть люди, которые умеют жить с растущей неопределенностью и в каком-то смысле управлять ею, имеют долгосрочные ориентиры, цели. Это люди предпринимательского типа, в том числе социальные предприниматели, создатели или участники общественных движений и т. д. Они говорят — да, мы находимся на переходе, на переломе, и нам нужно будет адаптироваться, учиться жить по-новому, это часть этой новой реальности, давайте ее примем и будем ее развивать. Никакой проблемы в неопределенности нет, если вы с ней комфортно себя чувствуете, понимаете ее общие закономерности, видите ее как следующий этап развития, как растущую сложность среды обитания. Речь идет об определенном наборе навыков, который нужен, чтобы в этот «режим понимания» и «режим видения» войти. Кэрол Дуэк, психолог из Стэнфорда, описывает это как «установку на открытость», *open mindset*, открытое сознание. Дуэк противопоставляет ее закрытому сознанию, *fixed mindset* — это человек, который пытается удержать прежние порядки. А открытое сознание — ситуация, когда человек принимает новое, понимает, что мир неизбежно изменчив, и готов учиться новым вещам. У таких людей может быть реально долгосрочная ориентация, но при этом она просто имеет другие свойства.

То есть на вопрос о долгосрочной ориентации есть один ответ через призму традиционных систем и вечных ценностей (чем дальше назад мы посмотрим, тем больше опоры найдем) и другой — через взгляд в долгосрочное будущее, способность опереться на его приглашение.

### **Бизнес, государство и люди — варианты действий**

У **бизнеса**, в отличие от обычного человека, нет возможности сбежать в домик в деревне и встать в один ряд с традиционалистами, он вынужден меняться, придумывать что-то новое, искать, обучаться. Сегодня долгосрочным ориентиром для всех стал бизнес, идущий в будущее, корпорации, технологические гиганты, которые нанимают себе лучших специалистов, создают самые передовые технологии. Условно, корпорация Google смотрит вперед, а все смотрят на корпорацию Google и ждут, что Google сейчас придумает нам будущее. Но при этом надо помнить, что корпорации, создавая будущее для всех, являются при этом

частными акционерными компаниями, которые работают в интересах своих акционеров. И даже если через хедж-фонд ими владеет значительная часть населения страны, условно США, то все равно это ограниченный контур людей. Поэтому корпорации сейчас фактически являются маяками будущего, но это далеко не лучшие маяки.

В свою очередь **власть** тоже может сделать ставку на традиционализм (мол, у нас тут сюжет северокорейский) — либо пойти в сторону открытости и развития, что потребует трансформации системы управления, раскрытия информации, демократических принципов. Те, кто выбирает этот переход, должны найти некий консенсус, вовлечь в него тех, с кем идти. Поэтому для очень многих, особенно для авторитарно ориентированных режимов, проще сделать вид, что никаких изменений нет, выступать за вечные ценности и «продавать» стабильность из прошлого. Краткосрочная ориентация многих чиновников в России является следствием того, что они сами не определились, какую модель долгосрочной ориентации выбрать — «из прошлого» или «из будущего». Этой позицией они только усиливают неопределенность, которой и так в мире хватает. И растущая неопределенность населения тоже связана с тем, что именно власть не дает им никакой внятной ориентации.

Что дальше? Мы находимся в начале большого цивилизационного перехода к новому социально-экономическому укладу — примерно так, как это было при переходе из Средневековья в Модерн. Следующие десятилетия нас всех ждет такая турбулентность, которая может перекроить всю мировую карту, не говоря уж о списке лидирующих отраслей и компаний. Люди внутренне где-то ощущают эти тектонические сдвиги. Очень сложно планировать и принимать системные решения перед чередой событий, чем-то похожих на мировые войны. Все привычные нам способы мышления, системы ценностных ориентаций чем дальше, тем меньше будут работать.

В этой ситуации, увы, очень сложно гарантировать **россиянам** стабильность. Власти в этом плане и так создали достаточно высокую стабильность на 20 лет. И, к сожалению, надо понимать, что стабильность имеет свою цену, потому что зачастую стабильность — это отложенное развитие. Если вы знаете, как развивался эти 20 лет Китай — то в начале 2000-х и сейчас это две разных страны. За два десятилетия Китай выстроил совершенно новую систему транспорта, построил огромные новые города, произвел революции в энергетике и космическом секторе, с нулевых позиций вышел в мировые научные лидеры. В этом плане Китай как-то сумел скомбинировать политическую стабильность и предпринимательский взрыв. Наши экономические достижения и успехи в развитии инфраструктуры на этом фоне выглядят довольно скромно.

Но впереди, еще раз повторюсь, период динамичных изменений. Вопрос — а что с этим делать? Надо понимать, что в переходные периоды «спасение утопающих — дело рук самих утопающих», опора может быть только на себя. Условно говоря, запас капитала иметь полезно, но спасение не в нем. Умные люди в этой ситуации начинают прокачивать компетенции, которые помогают пережить период турбулентности. Это, во-первых, способность быть более динамичным, адаптивным, гибким. А во-вторых, надо обязательно улучшать свою способность быть здоровым и поддерживать внутреннее благополучие. Потому что здоровье не купить, особенно в условиях турбулентности — а это ресурс, из которого получается сделать все остальное. Пока так.



**НЕКЛЕССА  
АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ**

руководитель Группы «Север—Юг» Центра цивилизационных и региональных исследований Института Африки РАН; председатель Комиссии по социальным и культурным проблемам глобализации Научного совета «История мировой культуры» при Президиуме РАН

### БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ МЫ ИЗБИРАЕМ

Проблема короткого и продолжающегося сокращения горизонта планирования в стране, то есть выпадения будущего из кругозора россиян, государства, бизнеса, актуальна. Но именно ее становится все сложнее обсуждать при нынешней политической ситуации. Собственно, будущее как таковое по сути и не обсуждается, разговор чаще идет об «образе будущего», о «желаемом будущем» и т. п. Или дискутируется, что можно было бы сделать для поддержки социального оптимизма, как повлиять на настроения людей в условиях, когда перспектива объективно нерадостна. Но это уже ближе к специфической «театральной» или «рекламной», либо терапевтической практике. Предметный же разговор, если все-таки он заходит, ведется в русле обсуждения конкретных модернизационно-технологических (не обязательно технических) новаций или о некоторой коррекции правил игры (хотя последнее вряд ли, да и этот регистр также не ключевой).

Инволюционная социосистема не заинтересована опознавать настоящее и прогнозировать развитие событий, в лучшем случае она ищет инструментальные, то есть заведомо краткосрочные способы затормозить или скрыть сползание. Слишком сложные, радикальные и крайне неприятные для правящего слоя меры требуются сегодня для перемены участи страны, предполагающие вскрытие реального положения вещей. Речь, в сущности, идет об искажении или отрицании реальности сильными и развращенными кланами, горизонт данной проблемы оказывается за пределами и желаний, и возможностей системы. Но ограниченность перспективы предопределена не только этими обстоятельствами, проблема серьезнее, и связана она с общим статусом культурной среды, методологической и организационной «архаикой», въевшейся в плоть инструментальной логикой, выше/глубже которой разговор, в общем-то, и не мыслится.



В современном нам мире развитие сопряжено не с обретением территорий и наращиванием вооружений, но с состоянием общества, адекватным вызовам времени, наличием культурного, интеллектуального, морального потенциала, качеством инфраструктуры, производящей и воспроизводящей образованный слой: страна — это не территория, а люди. Человечество переживает универсальную трансформацию, интеллект и креативность оказываются важнее усердия; создание инноваций, а не механический труд предопределяет успех производства; результативность поиска доминирует над распределением результата; казуальность дискредитирует каузальность, а динамическая устойчивость системы зависит от искусства взаимодействия с контекстом: стремление к контролю проигрывает искусству управления, определение маршрута важнее скорости продвижения. Актуальная же исследовательская позиция замещает долгосрочность — нелинейностью, глобальность — фрактальностью, а трансдисциплинарные обобщения — перспективной уникальностью.

Пандемия лишний раз подтвердила необходимость отхода от концентрации на известных вызовах, обстоятельствах и угрозах, важно учитывать казусы, выходящие за рамки прежнего опыта, осмысляя характер возможных перемен, расширяя спектр имеющихся сил и средств. Тень подобных «неизвестных неизвестностей» провоцирует размышления о последствиях многообразных решений и неочевидных коллизий: социальных, экономических, политических, биологических и т. п. Продвижение к сложной практике востребовало, не столько адаптацию, но преадаптацию — синтез атакующей разведки (probing); анализа действий, направленных на освоение будущего (проактивность); контроля и нейтрализации надвигающихся угроз (превентивность); опережающего, упреждающего заполнения вскрывающихся ниш (преэмптивность). Условие успеха — способность оперативно осознать, усвоить и применить обнаруживаемые непростые модификации, что предполагает наличие в обществе критического числа сложно-организованных и деятельных личностей.

Я с интересом наблюдаю попытки Украины выбраться из другого по характеру, но схожего во ряду параметров болота. Это реальная драма людских устремлений и ценный опыт — действие, имеющее шанс развиваться по нескольким траекториям. Перемены в США — возможно, наиболее актуальная, глубокая по содержанию тема, прямо относящаяся к проблеме будущего в режимах как его организации, так и преадаптации. Меня также впечатлили дискуссии в Китае, связанные с осознанием кризисной для страны ситуации<sup>1</sup>. Китайские реформаторы, размышляя о путях перемен, пришли, в частности, к выводу: развитие

<sup>1</sup> Неклесса А. И. Цивилизационный транзит. Методологические и прогностические аспекты (анализ — прогноз — управление) // ЭНЦР. 2020. № 4 (91). URL: [https://intelros.ru/pdf/neklessa\\_a.i.\\_ensr\\_%E2%84%964\\_2020.pdf](https://intelros.ru/pdf/neklessa_a.i._ensr_%E2%84%964_2020.pdf).

технологий невозможно без модернизации институтов, последнее же вряд ли удастся полноценно реализовать, если не перекроить систему, поменяв правила игры. Но главное — это реформа структуры, управляющей системой (изменение правил, по которым изменяются правила игры). Только после этого, на основе нового социального консенсуса можно говорить об открытом будущему развивающемся и компетентном обществе.

Сценография глобальной трансформации многовариантна и предъявляет обилие драматичных сюжетов. Но активное представление будущего — это не про нынешнюю Россию, прогнозирование и коррекция ее состояния — экзерсис, не имеющий отношения к практике.



**ПЕРЕСЛЕГИН  
СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ**

писатель, публицист, создатель авторской школы мышления, директор Центра управления знаниями МНИИПУ, группа «Лабораториум-РКЗ9» (Санкт-Петербург)

# СТРАТЕГИЯ БЕЗ ТАКТИКИ — ЭТО САМЫЙ МЕДЛЕННЫЙ ПУТЬ К ПОБЕДЕ. ТАКТИКА БЕЗ СТРАТЕГИИ — ЭТО ПРОСТО СУЕТА ПЕРЕД ПОРАЖЕНИЕМ<sup>1</sup>

## От стратегических планов к тактическим угрозам

Долгий горизонт планирования на многие годы вперед был характерен для расцвета индустриальной фазы развития, четвертой технологической волны — периода с 1930-х по 1970-е годы. В это время сравнительно медленно менялись условия жизни. При производстве, например, ложки или бачка унитаза в их форме уже была зафиксирована цена — это означало, что весь период выпуска она меняться не будет. В это время люди, имеющие длинные горизонты планирования, получали реальные преимущества. Умение планировать на долгие годы свою жизнь и жизнь государства или крупной организации и этот план скрупулезно выполнять стало требованием к властным элитам.

Сейчас ситуация другая, это турбулентное время, даже не учитывая коронавирусную катастрофу. Главным стало противоречие между тактической угрозой и стратегическим планом. Стратегический план, будучи успешно выполненным, дает большие бонусы, но неотраженная вовремя тактическая угроза может убить. Абсолютное большинство людей оказались вынуждены реагировать на конкрет-

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

ные тактические угрозы. А поскольку ресурсы человека ограничены, то он вынужден махнуть рукой на стратегическое планирование.

До пандемии работать с растущей неопределенностью можно было с помощью высокореклексивной стратегии дистрибутивного (распределенного) внимания, известной как стратегия пьяного матроса. У него каждый следующий шаг не зависит от предыдущего. Но он понимает, что нужно идти, например, из бара на корабль и, как ни странно, достаточно быстро приближается к цели, хотя шаги его, в общем, случайны. Можно показать, что расстояние до корабля в «стратегии пьяного матроса» будет уменьшаться, как квадратный корень из времени. А если бы он шел прямо по кратчайшему пути, уменьшалось бы пропорционально пройденному времени. Не такая уж большая разница.

Актуальность стратегического планирования подпитывалась и нормативно, у нас есть, например, 172 ФЗ, согласно которому все корпорации, все субъекты Федерации, все госслужащие подчинены логике и атмосфере планирования и стратегирования. Финансовые практики тоже формировали установки на планирование — даже получение потребительского кредита на покупку, например, автомобиля, требует иметь определенный план по его возвращению.

Однако с пандемией планы даже на ближайшие месяцы были полностью разрушены. Планировать прекратили не только частные лица, но и бизнесмены, которые раньше были вынуждены этим заниматься просто потому, что развитие бизнеса всегда предполагает бизнес-план. Государство продемонстрировало, что ему глубоко плевать на проблемы бизнеса и оно будет делать то, что считает нужным. Стало понятно, что нет никакого бизнеса, нет никакой стратегии, есть только вопросы выживания. Еще недавно бизнесмен или крупный предприниматель, или крупный чиновник исходил из того, что есть такая угроза и есть такой план, и давайте подумаем, что мы бросим на угрозу, а что мы будем реализовывать в рамках плана — сейчас актуальна только угроза, план игнорируется. Как говорит палеонтолог Кирилл Еськов, это у хищника может быть стратегия, а у травоядного нет стратегии, у него только тактика, ему нужно выжить. Когда вы понимаете, что вы травоядное, окруженное хищниками, у вас исчезает стратегия, остаются тактические решения, как выжить. И выживают далеко не все.

Даже если завтра все кончится, вернется на прежние уровни, это нас не спасет. Люди поняли, что невозможно планировать будущее в ситуации, где оно может быть подставлено, например, эпидемией гриппа. А могут быть и более серьезные факторы — угроза войны, глобальная рецессия и т. п. С точки зрения нашей группы (группа «Лабораториум РК-39»), в 2020 году мы столкнулись с предсказанным еще в 2001 году кризисом индустриальной фазы развития. Этот кризис произошел, и впереди нас ожидают темные века. Они могут длиться двадцать или двести

лет, как мы сумеем справиться. Но даже если они продлятся всего двадцать лет (это минимальный срок), это означает, что двадцать лет не будет оснований для сколько-нибудь долгосрочного планирования.

Раньше мы понимали, что план стать через сколько-то лет, например, императором галактики, явная глупость, а вот план создать такую-то семью, иметь такую-то работу, такую-то должность или такого-то масштаба бизнес — вполне реальный. Так вот сейчас между этими двумя планами нет никакой разницы, и то и другое одинаково нереалистично. Люди в этой ситуации планировать перестают. У нас сейчас часто вспоминают анекдот на эту тему: «Доктор, я буду ходить? — Какое ходить? — А в будущем? — Какое будущее?» Стратегия пьяного матроса больше не работает. В ситуации общего развала придется искать себе место в этом развале, но не надо называть это стратегией.

### **О перспективах возвращения к долгосрочным планам и стратегиям**

Катастрофа уже произошла: поздно предсказывать апокалипсис, пора думать, что произойдет после него. И это всеобщий процесс (возможно, кроме Китая, который все еще отыгрывает прежнюю волну развития цивилизации, где стратегическое планирование имеет место, но это особые условия отдельной страны). Если говорить про Россию, Европу, США, Корею, Японию, то они находятся в одной и той же ситуации.

На данный момент существует только одна позиция будущего мира — инклюзивный капитализм, который не устраивает Россию, российские элиты. Только очень узкая группа людей готова убится за уменьшение выбросов CO<sub>2</sub>, и через какое-то время неизбежно появятся альтернативные идеи. Поскольку в инклюзивный капитализм уже вложены огромные деньги, то это неизбежно приведет к войне — не обязательно такой, как Вторая мировая, у нас сейчас войны идут по-другому, но ничуть не менее масштабной и серьезной. А войну можно и нужно планировать заранее.

Как только появятся какие-то альтернативы развития, как только мы увидим столкновение двух образов будущего, с этого момента вновь можно будет думать о том, какой из этих образов отвечает твоим потребностям, твоим целям, твоим идеалам, твоим ценностям и что ты можешь для этого сделать. Но сделать — уже не для себя. Двадцать лет — это минимальный срок кризиса, это называется «очень повезло», и почти невозможно, чтобы так хорошо обошлось. Но даже если так случится, то все, что вы планируете, вы планируете уже не для себя. Например, мне через двадцать лет будет 80, возможно, я до этого и доживу, но совершенно понятно, что мир, который будет создан после катастрофы, уже не мой мир, я уже не для себя буду стратегировать.

С точки зрения обычного человека стратегировать для себя в ближайшие двадцать лет бесполезно. Надо изначально понимать, что между исходным планом и тем, что будет, разница начнет нарастать с первого же месяца и выполнить план не удастся. Это не означает, что планы не надо делать, но смысла в них немного.

Люди довольно естественно и правильно отреагировали на те вызовы, с которыми они столкнулись. Для нас отсутствие понимания перспектив есть некая неожиданность, но так бывало в мире неоднократно, и сейчас именно такое время — мне лично это может не нравиться, но это мои проблемы, я веду себя ситуационно. Когда наличие долговременного плана становится не преимуществом, а недостатком, от этих планов нужно отказаться (хотя, конечно, государству и большим корпорациям это невыгодно, потому что в отсутствие планов потребление становится ситуационным и означает в конечном итоге уменьшение прибыли). Примерно об этом говорят и классические трактаты по военному искусству, где настоящий полководец — человек, способный составить хороший план, гарантирующий победу, а великий полководец — человек, который составил хороший план и понимает, в какой момент от этого плана нужно отказаться.

### **Об уроках прошлого и собственном отношении к будущему**

Рамку большого времени помогает поддерживать литература в этом направлении, например, «Вековые конфликты» Ефима Борисовича Черняка — это история человечества в больших событиях, когда конфликты длились столетиями. Рекомендую.

До начала катастрофы я планировал несколько направлений исследований, сборку знаний, написание книги по новому типу мышления. Но начиная с марта 2020 года мы решали другие задачи, это была реакция на возникший фазовый кризис и проектирование выхода из него. Все планы, которые были до этого, не были отменены, но были отставлены в сторону, и вот уже почти два года ничего из тех проектов не реализовано. Единственное, что мы оставили от прежней жизни, это нормальный режим работы группы. Мы хотим удерживать рамку мышления, которая была до кризиса и когда-нибудь вернется.

Но есть и другая сторона дела. Кризис — это колоссальное испытание, и в значительной мере по тому, как мы здесь себя вели и как мы решали эту проблему, о нас будут судить будущие поколения. Рано или поздно начнется проектирование кризисного мира он начнется (может быть, через двадцать, пятьдесят или двести лет). Это очень длинный проект, причем это проект с длинным отсроченным началом. И мы обязаны на этот вопрос ответить, этим надо уже сейчас заниматься, готовиться. Этим я и занимаюсь. Один мой брат по христианской вере еще в 2017 году, задолго до кризиса, в ответ на вопрос о том, что он делает

по жизни, ответил: «Я увещаваю». Я сейчас пытаюсь увещавать — единственное, что я могу делать как прогностик. Мы имеем права английской королевы, можем советовать, предостерегать и увещавать, этим и занимаемся.

Сегодня все, на что мы опирались — кто-то на веру, а тем самым церковь; кто-то на патриотизм, а тем самым на государство; кто-то на культуру, а тем самым на идеологию, кто-то на бизнес и предпринимательство, — все это не выдержало испытания или даже откровенно нас предало, сказав «а у нас свои трудности, а вы решите сами, как будете выживать».

Всегда, когда в человеческой истории возникал большой социальный кризис, функции стратегирующего субъекта, показывающего будущее и путь к нему, брала на себя религия. Сегодня мы видим банкротство государственной или окологосударственной религии, и это касается православной церкви, римской католической церкви, в значительной мере затронуло иудаизм и ислам. Сейчас впервые за две тысячи лет христианская церковь в момент кризиса не выступила как стратегирующий субъект. Если бы роль веры и религии не снизилась, мы бы сейчас сказали, что у нас есть планы и стратегия, но они стали небесными, а не земными. Сейчас этого не произошло.

Нам придется вернуться к основаниям, то есть уже не к религии и церкви, а к Богу, например, если ты христианин. Уже не к государству как к Российской Федерации, а к культурному коду его развития. Не к науке таковой, а к концепции познания, к бэконовской парадигме, к ее изменениям и так далее. Придется вернуться к основаниям и с этих оснований строить новый институт. Мы начали понимать разницу, служишь ты церкви или Богу, государству как власти, элите или определенной идее, в нашем случае — идее развития. Вот это было всегда, просто сейчас обострилось. Россияне моего поколения уже пережили катастрофу в 1990-е, у нас есть опыт, уроки, возможность поступать по-другому. Ну, а создавать будущее будут все: и молодые, и люди с опытом. У кого получится — тому честь и хвала.



**КУЗНЕЦОВ  
ЕВГЕНИЙ БОРИСОВИЧ**

генеральный директор ООО «Орбита Капитал Партнерз»,  
глава представительства Singularity University в Москве,  
футуролог

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ<sup>1</sup>

### Разрыв традиций

По поводу причин короткого горизонта планирования в России у меня есть несколько гипотез. Первая — о климатически неблагоприятных условиях сельского хозяйства. Все источники по русской экономической культуре говорят, что в России очень нестабильный урожай, спокойно накапливать и планировать рост всегда было невозможно: как Бог пошлет, так и проживем.

Вторая связана с тем, что за время жизни последних трех-четырех поколений было четыре-пять полных перемен жизни и, самое главное, эти переменные предполагали полную перепрошивку базовых ценностей и принципов деятельности, то есть того, на чем человек строит свою жизнь. Например, царская Россия еще как-то подразумевала накопление богатства, стремление к экономическому, социальному росту. Потом пришел коммунистический строй, который все это обнулil, обозвал все накопления мещанством, провозгласил цель в беззаветном служении Родине. Для этой перепрошивки потребовалось 30 лет кровавой бани. Наконец появились шестидесятники, которые это воспели, заявив, что наше — за туманом, за запахом тайги. Затем всплеск советского мещанства, а потом — и нового, постсоветского, в виде охоты за богатством.

Третья гипотеза — в России мы никак не можем договориться, что такое хорошо и что такое плохо. Постоянно идут споры, где каждый — в своей метавселенной.

Далее — высокий уровень аномии и низкий уровень доверия, затрудняющие выработку образа будущего.

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брал Тимофей Нестик, текст готовила Наталья Седова.



Но главная причина — разрушенные в XX веке метафизические, философские, мифические основы общества. Образ будущего — это наследуемая традиция, а российский национальный миф был сломан два раза. Сначала это был имперский миф про православную державу, третий Рим, потом начали строить новый мир, коммунизм. Сейчас же непонятно, какая строится Византия, и это никого не «заводит». Это, пожалуй, самое важное.

### **Дефицит экспертизы**

Применительно к бизнесу тоже можно выделить несколько факторов короткого горизонта. Во-первых, у нас переломанная элита, и речь здесь идет о времени жизни одного поколения. Элита 1990-х мечтала натурализоваться глобально, «выйти в люди», купить замок в Монако. А элита 2020-х и 2010-х уже понимает, что там их сразу же упекут в кутузку, и потому дворцы надо строить здесь, а с Западом — воевать. Элиты разных поколений живут в разных измерениях: одна элита пытается другую посадить в тюрьму, а другая элита старается у первой что-нибудь украсть. В этой ситуации тяжело делать долгосрочные стратегии. По пирамиде А. Маслоу, если ты не решил вопрос безопасности, то не можешь решать вопрос самореализации, а у нас вопрос безопасности бизнеса не решен.

Что касается институтов развития, различных фондов, которые должны были поддерживать инновации, то они не справились с тем, чтобы сформировать некую эшелонированную картину будущего, стратегически управляемое движение к определенным целям. Во-первых, институтам развития никто задачу формировать будущее не ставил, их создавали в типичной российской чиновничьей парадигме: мы будем вам говорить, куда вкладывать инвестиции, и вы будете туда вкладывать. Они создавались как технические структуры, функции фабрик мысли на них никто не возлагал. Мы это в АО «РВК» начали делать просто потому, что были деньги и мы считали, что невозможно планировать инвестиции, если ты не понимаешь, куда движется мир. Это была наша собственная инициатива, за которую нас не ругали, но при любом удобном поводе нам говорили: а вы тут причем, у нас есть Министерство экономического развития, Высшая школа экономики, вот они сейчас нам все планы и стратегии напишут. Институты развития не накопили такой экспертизы, потому что им никто толком не задавал такой задачи.

А второе и главное — к институтам развития у нас относились по традиционной русской поговорке: картошку закопали, давайте раскопаем, а то очень кушать хочется. Инновационные, технологические, инвестиционные процессы долгие, если ты хочешь из экосистем, культуры, других макропараметров выварить новую продуктивность, ее надо лет десять подогреть и ложечкой перемешивать.

А у нас даже за десятилетие с 2010 по 2020 год правила игры поменялись трижды. До 2014 года можно было одно, с 2014 по 2018 было можно другое, сейчас нельзя вообще ничего. Поэтому институты развития просто не имели времени состояться как институты.

### **Что делать?**

Институты стратегического планирования в мире существуют, и они далеко не всегда национальные, иногда они интернациональные. Как, например, группа экспертов по климату, и вся выстроенная вокруг этого пирамида науки. Российская проблема состоит в том, что у нас идет дикий перекося в самостийность, в том числе в интеллектуальную, культурную. И собственные институты не возникают, потому что культура давно разрушена. Мои учителя, специалисты в области военной науки, еще в 1990-е годы страдали, что у них нет учеников в области стратегирования. А ведь тогда еще была математическая школа, связанная с моделированием развития военных процессов. Сейчас, подозреваю, в армии таких специалистов просто не осталось. В итоге мы сами по себе и никого в мире не слушаем, но при этом своих экспертов у нас нет. Вот сейчас у нас климатическая повестка, мы весь год ее жуем и жутко обижаемся на весь мир, что он не хочет слушать наши аргументы. Хотя климатической повестке минимум 20 лет. То есть ей вообще-то 50 лет, но до этого она была делом высоколбых, а вот последние 20 лет ее обсуждают уже на уровне домохозяек. Под это уже выстроены все долгосрочные стратегии — инвестиционные, венчурные, корпоративные процессы, регулирование, налоги, потому что надо спасать климат, менять энергетику, менять транспорт, вообще все надо менять. Но Россия 20 лет забивала на это полностью и не интересовалась, а сейчас у нас «вдруг». Почему российский бизнес этим не занимался? Потому что он вообще не имеет нормальной экспертной поддержки, занимается только удовлетворением личных потребностей. В ситуации, когда эффективность бизнеса зависит только от административного ресурса, стратегия не нужна. Поэтому и проспали, что углеводороды через десять лет уже никому не понадобятся.

Сейчас, чтобы выстроить систему стратегирования на уровне страны, надо сделать две вещи. Первое — хотя бы для образованной публики, включая элиту и бизнес, добиться того, чтобы лица, принимающие решения, напрямую контактировали со специалистами по прогнозированию будущего и прислушивались к ним. Чтобы о климатической трансформации экономики можно было поговорить не в 2020 году, а в 2015, а еще лучше в 2010. И чтобы о колонизации Луны мы поговорили в следующем году, а не в 2028, когда китайцы уже начнут ее колонизировать. Нужно сделать экспертную программу — ресурсы на гранты,

на профессоров, постдоков, которые этим занимаются, — то есть необходима стандартная научная подпитка темы, стандартные fellowship. Второе — эта тема должна перестать быть маргинальной. Нужно не просто слушать экспертов, а этих экспертов надо официально завести.

У нас культура мышления будущего не отчуждена от управления. Люди должны думать о будущем не в контексте дефицита ресурсов — сколько ресурсов, такое и будущее. Футурологическая элита должна быть отчуждена от управления в том смысле, что она не должна следовать из ограничений, а должна рассказывать, как есть и как должно быть. Потом уже эти ограничения можно интерпретировать, относиться к ним, но это должно быть отчуждено от формирования видения будущего. Ты можешь сколько угодно знать о будущем, но если будущее будет лоббировать «Газпром» или «Сбербанк», то будет будущее от «Газпрома» или «Сбербанка». То есть необходима независимая высокоуровневая экспертиза.

И эту высокоуровневую независимую экспертизу нужно высоко вбрасывать, нужна медиараскрутка тем будущего, чтобы люди начали в это будущее стремиться. Сегодня они его боятся, потому что оно ужасно. А оно должно быть красивое, и в него надо стремиться.

Далее, малый и средний бизнес надо разделить на две категории: классическое малое и среднее предпринимательство (МСП) и стартапы. Это разные вещи. У МСП все очень просто — найти тему и получать с нее прибыль. А вот стартапы — это совершенно другая история, стартап не может быть оппортунистическим, от этого он быстродохнет. Они все так или иначе про будущее. Там другой формат отношения с клиентом, другой формат бизнеса, управления, производства, они должны видеть широкую картину происходящего, потому что инвестор спрашивает их: ты часть какого рынка и куда движется этот рынок? Любой настоящий стартапер знает и может рассказать, как развивается его индустрия в мире, куда бегут китайцы, американцы, европейцы, что они делают, где какой рынок, где какие барьеры. Если он этого не знает, ему никто денег не даст. Поэтому у стартаперов высокая потребность в культуре будущего. Я с ними работаю на курсах в Сколково, в сети, в комьюнити, они сами приходят, им это надо, им хочется знать, какие есть тренды, куда все движется, куда все летит. Потому что у них от этого бизнес зависит. И в России проблема состоит в том, что доля этих людей ничтожна. А те, кто есть, смотрят на сторону, потому что живут в глобальном мире, умеют оценивать перспективы здесь и там и понимают, что там у них рынок в сто раз больше, а скорость развития в десять раз быстрее. Нам нужно здесь среду разгонять — и в плане скорости инвестиций, и в плане скорости развития, и среду выращивать — создавать правила игры, рамки. Иначе они все уедут. Начинать надо со структурных реформ, с национальных реформ, чтобы была нормальная

конкурентная среда, прозрачный рынок, где можно будет делать десять стартапов, из которых один выиграет, остальные — проиграют. Тогда можно будет и о предпринимательской культуре говорить.

В работе с будущим есть два фундаментальных процесса. Первый — это максимально далекое предугадывание наиболее фундаментальных трендов. Второй — максимально быстрая способность адаптации к конкретным изменениям процесса. Будущее устроено так, что ты можешь примерно понять, куда все движется, но никогда точно не сможешь описать, как это будет происходить. На уровне имплементации возникает такая квантовая запутанность, что день-ночь не отличишь. И нужно иметь картины будущего, нарисованные не образами или фантазиями, а наукой и расчетами. Например, расчеты Римского клуба работают до сих пор. В любой момент в истории есть люди, у которых есть методология или наука, которая позволяет в будущее вбросить твердые вещи. Это как по болоту ходить: надо вперед доску кинуть, потом по ней идти. Нужна научная традиция с умением рассуждать о том, что будет через 20—30 лет.

Для нормального управления требуется комбинация убеждений, что когда тебе наука что-то предсказала, ты должен в это поверить и сделать это для себя кредо. Убеждения, ценности и гибкость — это совершенно другая культура управления. Она сейчас тщательно изучается, пестуется, развивается в Штатах, в Китае, в меньшей степени в Европе, и эта культура, совмещающая ценность, веру и гибкость, она и есть залог выживания. Потому что они могут десять раз перевернуться в воздухе, поменять бизнес-модели, поменять продукты. Для «Майкрософта» продажа операционных систем уже давным-давно не является суперисторией, это инфраструктурная компания, держащая облачные решения. Вот они совместили веру и гибкость. Умные люди говорят, что будущее за большими данными, цифрами, а для этого нужна инфраструктура, облака. Для всех это абстрактный разговор, а они подумали: так, сервера есть, софт есть, давайте делать облака. И побежали. Это тактическое решение, принятое в рамках стратегической парадигмы. Это искусство управленца — умение делать десять тактических решений в рамках стратегической парадигмы, из которых три срабатывают, а одно приносит суперкуш. У нас нет стратегической парадигмы, нет необходимости проявлять тактическую гибкость, есть лишь задача поддержания статус-кво.

Россия регулярно проходит стадию, как говорил Л. Гумилев, пассионарного толчка (наукой это давно опровергнуто, но метафора удачная). Периодически возникают импульсы, и на них идет довольно неплохой ответ. Вот это внушает оптимизм, что нынешняя застойная фаза пройдет и у нас снова будет стадия рывка. Россия всегда в начале технологической революции говорит, что все это белиберда, все это придумали лютеране и вообще нас это не касается, потом

идет проигрыш в войне или какой-то крупный экономический катаклизм, затем — гипермобилизация, сопрягающаяся с вестернизацией в той или иной форме (даже сталинская реформа тоже была вестернизацией — и К. Маркса притащили с Запада, и заводы из Америки). В итоге происходит рывок вперед, довольно мощный. Я раньше думал, что технологическая революция связана преимущественно с цифрой. Но на самом деле цифра — это продолжение прошлой технологической революции, у нас в цифре много всего и так есть, может быть, не так много, как нужно, но есть. Но несколько лет назад начал понимать, что новая технологическая революция связана прежде всего с климатическим переходом. И картинка становится ровно такой, как я описал: мы снова говорим, что все это придумали лютеране и нас это не касается, потом обязательно будет какой-нибудь кризис — из-за климата либо из-за экономики, но даром нам не пройдет. А потом мы очень быстро начнем всех догонять. Мобилизуемся, найдем ресурсы, как-то их перераспределим, но обязательно вырвемся вперед.



**ДМИТРИЕВ  
АЛЕКСАНДР СТАНИСЛАВОВИЧ**

архитектор по крупным компьютерным системам IBM,  
MBA Wawick Univeristy

## ПРЕДЧУВСТВИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ, ИЛИ СОВЕТЫ ПОСТОРОННЕГО

*Не все мы умрем, но все изменимся.*  
1 Кор., 15:51

Призрак ходит по планете — призрак будущего. Кажется, его чугунная поступь черной тенью сотрясает основы и выбивает почву из-под ног. Общее ощущение — словно турист вышел сделать пару фоток в волнах на лазурном пляже, а тут накатило цунами. Сбило, закрутило — и несет куда-то среди обломков в мутном потоке по пейзажу, который уже не узнать.

Мрачновато?

Есть и другое видение, и хорошо, что в этом выпуске СоциоДиггера представлены совершенно разные взгляды. Один автор предрекает минимум 20 лет «темных веков», другой пишет, что наступило время отказаться от стратегических планов, третий указывает на уже прорастающие сегодня зерна, из которых взойдут и доверие, и достоинство, и более стабильное будущее...

Интересно было посмотреть статистику употребления слов в статьях этого номера. Некоторые повторяются часто: «бизнес» — более 130 раз, «вера», «доверие» — более 70 раз, «кризис», «неопределенность», «тревожность» — около 100... А вот «инициативы» — 12 раз, «счастье» — 5, «идеал» — 5.

Согласитесь, показательно.

В номер вошли как фундированные статьи с выверенными статистическими данными, выводами, основанными на репрезентативных исследованиях, так и личные мнения авторов. Представленные на страницах издания мнения заставляют размышлять и вызывают желание спорить.

«Нам придется вернуться к основаниям, то есть уже не к религии и церкви, а к Богу», — пишет один из авторов. Между тем такой возврат, кажется, уже идет полным ходом. В книге «Религия после атеизма» Михаил Эпштейн, опираясь на данные опросной службы «Среда» (опрошены 56 900 человек в 79 субъектах Российской Федерации), отмечает, что четверть респондентов прошли эту стадию и попадают в категорию понятия «бедной веры». Такие изменения в массовом сознании не могут не отразиться на способах и рамках планирования, ведь это планирование не только до горизонта жизни — но и за его пределами.

На мой взгляд, планирование — это не только и не столько про то, в какие банки и под какие проценты понесут деньги люди в зависимости от обстановки, хотя это тоже важно и интересно. Убеждения определяют действия людей: один отдаст лепту из скудной зарплаты в онкологический фонд, а другой будет набивать комнаты дворца-новостройки золотыми унитазами. В итоге понимание того, «что такое хорошо и что такое плохо», определяет облик будущего.

И здесь накладывается еще одна проблема, про которую все знают, но не понимают, как к ней подойти. Авторы выпуска вскользь затрагивают ее, говоря о необходимости междисциплинарного сотрудничества. Но вопрос, мне кажется, глубже.

Для гуманитариев традиционно камнем преткновения были техника, технологии, сложные современные системы на базе научных разработок из «технической» сферы. И при разборе горизонтов планирования, несмотря на большую частоту упоминаний бизнеса, предприятий и т. д., авторы почти не затрагивают аспект массового преобразования социальной среды в техногенную, а ведь это явление не могло не отразиться на коммуникациях — и, как следствие, на социуме в целом.

Сегодня кумулятивный эффект автоматизации быта и бизнеса за счет элементов искусственного интеллекта кардинально изменил формы общения, те самые «коммуникации», которые упоминаются в этом выпуске СоциоДиггера всего раза четыре. Но изменение каналов коммуникаций резко меняет социальное поведение.

Простейший пример из жизни бизнеса. Компании, привыкшие к тому, что все работники сидят в офисе под контролем, с дресс-кодом, пропусками, таймингом, наказаниями за опоздания и прочими прелестями капитализма, в пандемию вдруг оказались вынуждены управлять сотрудниками, разбросанными по дачам и частным квартирам. Может быть, они ноги в тазике парят во время совещаний по скайпу или вебексу... Мотивировать и стимулировать сотрудников проще в офисе, чем во время онлайн-встреч, когда все время то кто-то отключается, то экран расшаривает не ту картинку, то коты и дети лезут в камеру...

Между человеком и человеком встали автоматизированные системы. Более того, зачастую коммуникации упираются в автоматизированную систему без человека — попробуйте дозвониться до службы поддержки какой-нибудь логистической компании. Пообщаетесь с тупым искусственным интеллектом от души.

Как вообще исследовать коммуникации и прогнозировать социальные процессы, если на одном конце коммуникационной линии пропал, собственно, человек?

Техногенная среда с ее собственной эволюционной линией разнообразнейших систем вторглась в социум и опутала его электронными щупальцами, проросла нейронной сетью, как грибница, невидимая, но то тут, то там неожиданно возникающая перед глазами. Традиционные методы изучения общества, коммуникаций, взаимодействий индивидуумов и групп должны быть кардинально пересмотрены, это становится очевидно всем и про это давно говорилось — но говорилось вяло и лениво, ведь все полагали, что все еще впереди...

Сложность «технических» систем и активное внедрение так называемого искусственного интеллекта достигли такого уровня, что даже специалисты-технари перестают понимать, как все это работает. Принципы понятны, но как конкретно получились те или иные результаты — неизвестно. Ведь чтобы результаты проверить, надо проделать ту же работукоторую что проделывает компьютер над всеми введенными в него данными. А это невозможно.

Но клубок проблем продолжает наматываться. Если рассуждать о планировании, хочется сказать: *medice, cura te ipsum*.

Серьезным вызовом и проблемой становится интеллектуальная разобщенность представителей разных отраслей науки, принижение роли гуманитарного знания. Например, социология традиционно относилась к социальным наукам, как раз между сельскохозяйственными и гуманитарными по МСК, отделенная от «благородных» физики и математики технарями, химиками, медиками.

Авторы выпуска в той или иной степени предлагают решения. И речь идет даже не об организационных методах, а о чем-то, лежащем в «духовной» сфере. Доверие. Достоинство. Взаимопомощь. Объединение специалистов из разных дисциплин. Интуиция. Особенно ценно слышать от крепких профессионалов слова про интуицию. Может быть, в интересах лучшего планирования будущего пора уже перестать проводить водораздел между «технарями» и «гуманитариями»?

Такие далекие от «точных наук» люди, как художники, никогда не занимались исследованием мозга, не были нейрофизиологами и не понимали в нейронных сетях. Но они обнаружили огромное количество механизмов работы зрения, обработки изображений — и их открытия становятся объяснимыми с «научной» точки зрения лишь сегодня.



Не стоит ли перестать комплексовать перед техногенной сферой и начать побеждать ее остро отточенной научной мыслью? Может быть, социолог-мыслитель — как и художник — способен находить нечто, что важнее формул и технически сложных систем? В конце концов, пока еще мозг сильнее любого искусственного интеллекта.

Очевидно, что надо создать условия для появления таких мыслителей. Но как? Например, можно пойти по пути формирования структур, стремящихся восстановить такие важные понятия, как «доверие» и «достоинство». Мне кажется, уместная метафора к тому, что произошло в отечественной науке, — поле. Поле, заросшее сорняками так, что мало не кажется. Редкие колоски еще колыхнутся, но полузадушены и сохнут: нет нормального полива и удобрений. Как его спасти? Выпалывать сорняки (то, к чему стремится Диссернет)? Тянуть трубы с водой с соседних участков, пытаюсь договориться с соседями-куркулями (гранты, иностранные инвестиции)?

Но почему бы не заняться поисками еще живых колосков, инвертировав не в поиски нарушителей академической честности, а оригинальных, крепких ученых? И именно их объединить в неформальную организацию (даже название рабочее придумалось — «По гамбургскому счету») на мертоновских принципах. Главный капитал этой «делянки» — научная честность, высокий профессионализм, отказ от компромиссов. Объединение лучших — это сила. А дальше важно медленно, вдумчиво, упорно, кропотливо расширять этот островок.

«Многие в стратегическом плане видят себя за границей», — пишет один из авторов этого номера. Почему? Первый ответ, приходящий на ум — отсутствие социальных лифтов. Но объединение ученых по мертоновским принципам может стать как раз тем самым необходимым социальным лифтом. Это и будет сертификатом качества, правом на признание. Тогда молодые, задорные и умные увидят на своих горизонтах планирования еще и Россию, а не только зарубежные страны.

---

## ПОДБОРКА ДАННЫХ ВЦИОМ «ГОРИЗОНТЫ БУДУЩЕГО»



СКАЧАТЬ



### БОЛЬШЕ ДАННЫХ В ОТКРЫТЫХ БАЗАХ НА САЙТЕ ВЦИОМ

[«Спутник»](#) (с января 2017 г. по настоящее время)

[«Архивариус»](#) (с 1992 г. по настоящее время)

---

## САЙТ СОЦИОДИГГЕРА. ВСЕ ВЫПУСКИ

SOCIODIGGER.RU

---

Нам важно ваше мнение о «СоциоДиггере», чтобы сделать следующие выпуски еще более отвечающими вашим интересам. Уделите, пожалуйста, 3 минуты, нажмите кнопку

ДАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

---

## НАД ВЫПУСКОМ РАБОТАЛИ



**Анна Кулешова**  
главный редактор  
и редактор по работе с авторами



**Наталья Седова**  
проектный редактор  
и редактор по работе с авторами



**Софья Балакирева**  
работа с экспертами



**Яна Гудкова**  
формирование тематической  
подборки данных ВЦИОМ



**Анна Кокарева**  
редактор, корректор



**Антон Соляев**  
верстка



[wciom.ru](http://wciom.ru)



[monitoringjournal.ru](http://monitoringjournal.ru)



[MOM @ZhurnalMonitoring](#)



[@WCIOMofficial](#)



[@wciom](#)



[@wciom](#)



[@wciompage](#)



[@wciom](#)



[@wciom](#)



[Я.Дзен ВЦИОМ](#)



[Подкасты ВЦИОМ](#)