DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-4-59-63

Сопричастное стратегирование: вовлечение, дающее результаты

ИРИНА ГЕОРГИЕВНА ГРАЧЕВА, кандидат психологических наук, директор Центра сопричастного стратегирования (и проектирования) Высшей школы государственного управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gracheva-ig@ranepa.ru

Аннотация: Статья посвящена изменениям в современной парадигме публичного управления, связанным с разворотом государственного менеджмента в сторону клиентоориентированности. Подчеркивается, что реализация данного подхода неизбежно поставит вопрос о степени участия граждан в создании итогового сервиса проектирования. Одним из способов обеспечения лояльности населения к действиям государства автор считает активное вовлечение всех заинтересованных сторон, включая ученых-исследователей, в разработку указанных программ. Автор апеллирует к опыту специалистов-экспертов Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, участвующих в разработке стратегий различных территорий, отраслей управления и отдельных ведомств в период с 2016 года по настоящее время. Предложен новый подход к организации групповой работы заинтересованных сторон, включающий все успешные наработки, соединенные на этапе экспериментирования в единое целое. Данный подход получил название «Сопричастного стратегирования и проектирования». В его основе лежит создание эффекта эмпатии у заинтересованных сторон через действия по организации взаимодействия с ними. Подчеркивается, что изменение ожиданий, предложенное подходом, способно значительно повысить эффективность проектов: рассмотрение стратегирования как процесса, а не как результата, высвобождает значительную энергию и способствует принятию неординарных творческих решений.

Ключевые слова: проектирование, стратегирование, сопричастность, клиентоориентированность государственного управления, разработка стратегий, сопричастное стратегирование, сопричастное проектирование

Статья поступила в редакцию 13 августа 2021 года.

Грачева И.Г. Сопричастное стратегирование: вовлечение, дающее результаты. *Государственная служба.* 2021. № 4. С. 59–63.

PARTICIPATORY STRATEGIZING: ENGAGEMENT THAT DELIVERS RESULTS

IRINA GEORGIEVNA GRACHEVA, Candidate of Sci. (Psychology), Director of the Center for Participatory Strategizing (and Design) at the Higher School of Public Administration
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky prospect, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gracheva-ig@ranepa.ru

Abstract: The article is devoted to the changes in modern public administration associated with the turn of public management towards customer focus. It is noted that the implementation of this approach will inevitably raise the question of the degree of citizen engagement in the creation of the final design service. The author considers the active involvement of all stakeholders, including research scientists, in the development of these programs to be one of the ways to ensure the population's loyalty to the actions of the state. The author refers to the experience of experts of the Higher School of Public Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration participating in the development of strategies for various territories and sectors of government as well as individual departments in the period from 2016 until present. Additionally, a new approach for organizing group work of stakeholders, which combines all the successful developments connected during the experimentation phase into a single whole, is proposed. This approach is called "Participatory Strategizing and Design". The approach is based on creating an empathy effect among stakeholders via actions to organize interactions with them. It is emphasized that the change in expectations proposed by this approach can significantly increase the efficiency of projects: considering strategizing as a process, and not as a result, releases significant energy and contributes to the adoption of extraordinary creative decisions.

Keywords: design, strategizing, ownership, customer focus of public administration, strategy development, participatory strategizing, participatory design

The article was received on August 13, 2021.

Gracheva I.G. Participatory strategizing: engagement that delivers results. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 4. P. 59–63.

Введение

В современном мире проектная деятельность (разработка проектов и услуг, программ и стратегий) осуществляется в условиях возрастающей частоты изменений окружающей среды. Нередко поставленная задача к моменту завершения работы по ее проектированию может потерять актуальность из-за произошедших перемен в предметной области внедрения проекта. Поэтому вопрос об ускорении процедуры проектирования становится все более значимым. Особенно сложно разрабатывать долгосрочные проекты, в частности стратегии. Это один из вызовов, который стоял перед командами Высшей школы государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС, участвующих в разработке стратегий территорий, ведомств и отраслей в сфере государственного и муниципального управления.

Традиционные подходы к стратегированию, основанные на авторстве уполномоченного разработчика, часто неэффективны и сталкиваются с сопротивлением на стадии внедрения даже в тех случаях, когда автор изучает запросы и поведение потенциальных пользователей разрабатываемой стратегии имеющимися средствами. Поэтому во всем мире приобретают актуальность подходы, активно вовлекающие пользователей, представителей заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в разработку проектов и стратегий от начала и до завершения.

Сопричастное стратегирование в государственном управлении

Бурное развитие знаний, доступности и скорости появления информации не позволяет одному человеку уследить за всеми изменениями и нюансами развития различных сфер деятельности. Из-за клипового мышления люди не успевают проникнуть в глубь проблемы при получении информации. А при разработке вопросов, связанных с развитием территорий, отраслей, ведомств, других проектов, срок реализации которых выходит за границы одного-двух лет, цена ошибки при планировании и последующей реализации чрезвычайно велика. Поэтому и растет ценность отдельных экспертных мнений, вовлеченности все большего количество экспертов и заинтересованных сторон в разработку проектов и стратегий [Bryson, 2018, 317-339]. При этом возникает вопрос управляемости системой вовлеченных участников, каждый из которых – носитель своего взгляда (экспертного мнения) на предмет обсуждения. Повышение управляемости – это вопрос минимизации затрат времени и управленческой воли, которые и так в дефиците.

К упомянутой проблеме добавляется борьба за внутренний ресурс. Широта и доступность информации, появление нового увлекают. Все сложнее становится завершать начатое, так как появляется новое, более интересное. Возникает борьба за распределение личного времени, собственной энергии [Кейнер, 2018]. Поэтому становятся актуальными книги по самомотивации, по выбору своего вектора пути, как следовать своему пути «Хочу», как открывать новые внутренние ресурсы [Луна, 2016. С. 75]. Исходя из этого, борьба за удержание внимания заинтересованных сторон, включенных в процесс планирования и реализации, становится особенно важной, так как в итоге влияет на результат.

Рассматривая актуальность самого запроса на новый подход в управлении групповой работой по созданию идей и переходу к их реализации, важно отметить еще одну тенденцию. Это активный разворот государства в сторону граждан, переход к клиентоцентричности, или человекоцентричности, в государственном управлении. Этот подход заимствован из бизнеса [Губачев, 2021. С. 117-121]. В России интерес власти к этой теме был еще раз четко озвучен в выступлении Председателя Правительства Российской Федерации Михаила Мишустина 22 июля 2020 года в Государственной Думе с отчетом об итогах работы Правительства. В своей речи премьер назвал потребности людей в качестве одной из ключевых ценностей: «Мы начали свою работу, исходя из пяти базовых ценностей. Первая – выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей. Действовать открыто, вести диалог на основе взаимного уважения и доверия»[1].

Идея применения подхода клиентоцентричности в системе государственного управления активно развивается учеными и практиками разных стран, включая Россию [См., например: Линник, Ожаровский, Шклярук, 2020. С. 11; Рисин, Чичерина, 2021. С. 17-23]. Реализация данного подхода на практике с учетом тенденций вовлечения населения в проектирование сервисов неизбежно поставит вопрос о степени участия граждан в создании итогового продукта. Как учесть интересы всех категорий граждан, как обеспечить принятие выработанного решения? Мы понимаем, что любое решение содержит в себе риски, зачастую не может на 100 % удовлетворить все потребности пользователей сервиса. Как в современных условиях обеспечить лояльность населения, как обеспечить поддержку действий государства по усовершенствованию своей деятельности в условиях турбулентности, когда не все новые решения выглядят идеальными для всех категорий граждан? Задачу найти ответы на эти вопросы мы ставили перед собой при разработке нового подхода организации групповой работы.

Апробация и внедрение подхода сопричастного стратегирования

С 2016 года ВШГУ ведет активную реализацию образовательных программ, в рамках которых разрабатываются и планируются проекты развития террито-

1 Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе РФ // Правительство России. http://government.ru/news/40074/

рий. Это программы обучения команд, управляющих развитием моногородов, совершенствующие управленческое мастерство региональных управленческих команд, программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров: высший, базовый и перспективный уровни резервов. На этих программах на стадии разработки проектов и стратегий, а также при мониторинге их реализации подтверждались вышеописанные проблемы, тенденции и вызовы. Одновременно заказчики групповой работы по разработке проектов и стратегических планов развития территорий в рамках образовательных программ с каждым годом все более активно настаивали на применимости в реальных условиях разработанных учебных проектов и программ.

В статье предложена инновационная методология в государственном прогнозировании и публичном управлении, направленная на решение указанных ключевых проблем, которая терминологически была определена как «сопричастное стратегирование». Подход концептуально включает систему следующих **пяти** основных компонентов:

– философию управления групповой работой, или «Технику безопасности»;

– подход к заказчику, или «Контракт на замысел»;

– техники работы с сопротивлением;

– техники работы с вовлечением;

– технологии работы с целью и выбором пути ее достижения.

Статья в основном посвящена описанию самого понятия «сопричастное стратегирование» и общих контуров предлагаемого подхода, тогда как основные его компоненты и предлагаемые методики будут раскрыты в следующих публикациях.

В целях апробации и внедрения в практику под руководством и непосредственным участием автора совместно с С.Е. Журавлевым[2] был разработан ряд приемов организации групповой работы при решении задач сокращения пути от зарождения идеи до начала ее внедрения и сокращения усилия «принуждения» при внедрении нового, потому что именно эти два ресурса – время и энергия – должны были стать, по нашим прогнозам, наиболее дефицитными в новых условиях.

При этом важно учитывать, что сокращение времени и затрат на внедрение в прямом своем выражении приведет к риску потери качества, что критично при высокой значимости больших проектов и задач. Для сохранения качества была сделана ставка на активное вовлечение заинтересованных сторон, носителей ресурсов (знаний, полномочий и пр.), с пониманием, что в новом подходе необходимо учесть создание условий, позволяющих быстро и эффективно договариваться между собой большому количеству субъектов.

В фокусе исследовательского интереса была работа с вовлечением субъектов проектирования и стратегирования, а также работа по ускорению всех этапов создания идей и продуктов групповой работы. При этом тема вовлечения рассматривалась в двух направлениях: вширь (понимание, какие заинтересованные стороны вовлекаются в групповую работу, на каких ролях и каких этапах, а также изучение способов синхронизации их позиций, достижения так называемого резонирующего эффекта) и вглубь (переход субъектов проектирования и стратегирования из позиции «надо», «чужое», «моя только часть» в позицию «хочу», «мое»). Именно в этих направлениях был начат этап активного экспериментирования с техниками и методиками организации групповой работы, который занял около трех с половиной лет.

Июнь 2019 года стал знаковым для подхода сопричастного стратегирования: в это время был закончен проект «Народная стратегия Курской области – 2025», а также проект «Организация групповой работы по разработке Стратегии строительной отрасли Российской Федерации – 2030». Важно упоминание этих проектов как ключевых вех в развитии. В них в единое целое объединены все успешные наработки по организации групповой работы, созданные на этапе экспериментирования, и реализован на практике подход «Сопричастного стратегирования и проектирования», где под «стратегированием» мы понимаем формирование видения желаемого будущего территории / организации с учетом ценностного подхода,

2 Журавлев С.Е. – эксперт Центра сопричастного стратегирования ВШГУ РАНХиГС.

Рисунок 1. Смысловые блоки, заложенные в термин «сопричастное стратегирование»

Figure 1. Semantic blocks inherent in the term “Participatory strategizing”



ресурсов и ограничений, а под «проектированием» – аккумуляцию проектных инициатив, направленных на достижение стратегических целей. За время работы тема сопричастности в разработке продуктов и услуг стала настолько востребованной, что вошла в повестку Петербургского экономического форума – 2021, где модератором темы «Сопричастное проектирование и интеллектуальное волонтерство как решение задач регионов» выступил проректор РАНХиГС, директор ВШГУ А.Г. Комиссаров, а одним из экспертов – Р.В. Старовойт, губернатор Курской области, где реализовывался пилотный проект[3].

Сопричастное стратегирование как процесс

В основе подхода лежит создание эффекта эмпатии у заинтересованных сторон через организацию взаимодействия с ними. Под «эффектом эмпатии» мы подразумеваем, когда *чужое* чувствуется и воспринимается как *свое*. Мы рассматриваем стратегирование как процесс, а не как результат[4] – это условия, которые нам задает среда сейчас. Поэтому стратегирование как процесс – способ адаптации к видению всех действий (**Рисунок 1**). Какие бы цели ни были на горизонте в процессе планирования, мы не можем их жестко устанавливать. В любой момент необходимо быть готовыми изменить предстоящее действие, возможно даже радикально, при этом сохраняя понимание образа горизонтного либо загоризонтного желаемого [Webb, 2019; Brorström, 2020, 611-630]. Только само принятие того, что стратегирование – это процесс, а не конечный результат, освобождает нас от давления планомерного, детального планирования каждого шага и высвобождает огромное количество энергии, чтобы принимать неожиданные «подачи» изменчивого мира в виде идей, вовлекаемых в процесс стратегирования заинтересованных сторон, в виде ответа на произошедшие изменения внешней среды.

Процесс, в котором важно довести человека до действия (не слова и соучастие в создании интеллектуального продукта, а реальные действия по выполнению созданного) – это требование руководства страны. Причем действия, вызванного не указанием выполнить, а реальным внутренним состоянием «я не могу не делать». Сопричастность – это прежде всего эмпатия, то есть сопереживание и содействие делу, которое придумано, предлагается и реализуется вместе.

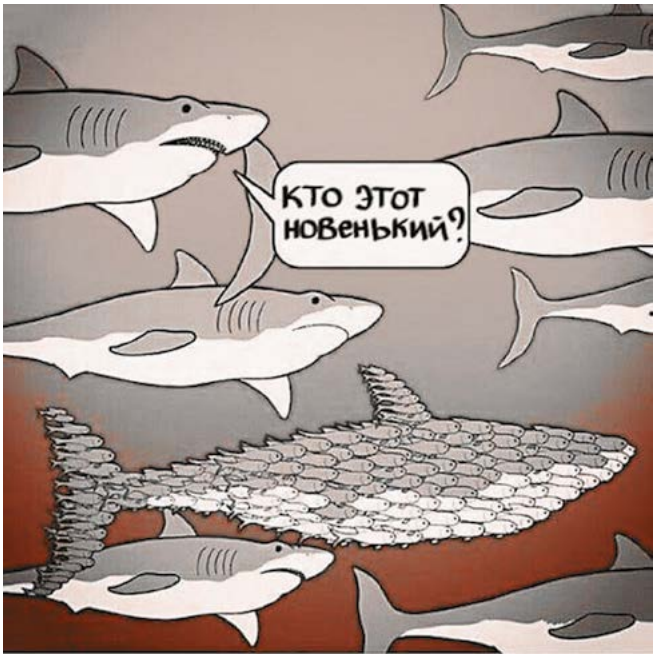
Это эмоциональное включение в процесс разработки стратегии вместе с традиционными техниками проектирования, стратегирования и управления групповой работой формирует коллектив, который самостоятельно работает на уровне стратегического видения, обладает одинаковым пониманием заинтересованными сторонами целей, приоритетов, проблем и способов решений и имеет программу конкретных действий по реализации решений, которую невозможно не исполнить [Wilkinson, 2012].

Акцент на сопричастность определяется значимостью стадии внедрения стратегии. Так, «самая лучшая стратегия ничего не даст, если вы не проводите ее насильственную, последовательную реализацию, она останется куском бумаги»[5]. Акцент на легкости внедрения разработанной стратегии, которое происходит по собственной инициативе участников и не требует масштабных затрат и действий со стороны заказчика, и обусловил фокус внимания при разработке методологии сопричастного стратегирования.

Работа с вовлечением основывается на принципе «воронки» и обеспеченного внутри ее резонанса.

Рисунок 2. Работа в унисон

Figure 2. Working in unison



Картинка взята и адаптирована для русскоговорящей аудитории с сайта Ричмондской газеты о новостях, искусстве, культуре и мнениях. Автор – Эд Харингтон. The HR Department by Ed Harrington Cartoon // Style Weekly Richmond's alternative for news, arts, culture and opinion. Richmond, 2013. https://www.styleweekly.com/richmond/the-hr-department/Content?oid=1934920

3 Сопричастное проектирование и интеллектуальное волонтерство как решение задач регионов. https://roscongress.org/sessions/spief-2021-sme-extended-soprichastnoe-proektirovanie-i-intellektualnoe-volonterstvo-kak-reshenie-zadach-regionov/participants/

4 *Климанов В.В.* Стратегирование – это лавирование между желанием и возможностями. 13 декабря 2017 года. http://2035.media/2017/11/30/klimanov-interview-2/

5 *Албин И.* Лекция Академика В.Л. Квинта «Теория стратегии, методология и практика стратегирования» [видеозапись лекции]. 7 марта 2018 года. https://www.youtube.com/watch?v=QXjNFyV8XFg

Принцип «воронки» (от чего-то маленького к большому) касается содержания, так как сначала происходит формирование идеи, которая потом становится больше, людей, которых сначала мало, а потом становится все больше, и силы самого механизма построения системы взаимосвязей людей, идей, действий по реализации – сначала он маленький, а потом превращается в то, что сломать уже сложно. Если говорить о резонансе, то мы обеспечиваем работу в унисон большого количества разнонаправленных субъектов (**Рисунок 2**). То есть при совпадении интересов и усилий каждого, направленных на достижение желаемого, в разы возрастает сила воздействия на большой инертный объект. И именно создание резонанса и управления им позволяет нам достигнуть того самого эффекта эмпатии по отношению к созданному общему делу. Образно говоря, мы осуществляем передачу силы этого резонирующего совместного синхронного движения внутрь каждого участника, чтобы у него появилось и закрепилось чувство внутренней силы совместного действия. Именно это чувство обеспечивает восприятие созданного целого как своего собственного, принятие своего вклада в создание как значимого, присвоение коллективно созданного как своего личного.

Заключение

С 2015 года в ВШГУ РАНХиГС осуществлялось апробирование обновленного подхода работы с вовлечением заинтересованных сторон, как внешних – население, бизнес, так и внутренних – сотрудники ведомств и министерств, включенных в процесс стратегических / масштабных изменений своих отраслей, территорий, органов власти. Это был ответ на меняющийся мир, который делает ранее существовавшие модели групповой работы и принятие решений громоздкими и медленными. Пятилетний эксперимент подтвердил, что в результате применения подхода «сопричастного стратегирования» происходит сокращение сроков выхода на внедрение результата разработки и сокращение усилий по стимулированию людей работать на реализацию.

Литература

Альбин И. Лекция Академика В.Л. Квинта «Теория стратегии, методология и практика стратегирования» [видеолекция] / YouTube. 7 марта 2018 г. https://www.youtube.com/watch?v=QXjNFyV8XFg Дата просмотра: 20.05.2021.

Губачев М.Н. Концептуальные предпосылки «нового государственного менеджмента». *Международный научно-исследовательский журнал.* 2021. № 6. С. 117-121.

Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / пер. с англ. Е. Беленко, А. Размахнина. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2018.

Линник О.В., Ожаровский А.В., Шклярук. М.С. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М: РАНХиГС, 2020.

Луна Э. Между Надо и Хочу. Найди свой путь и следуй ему. М.: МИФ, 2016.

Рисин И.Е., Чичерина А.С. Организационное обеспечение участия стейкхолдеров в разработке региональной и муниципальной стратегий. *Регион: системы, экономика, управление.* 2021. № 2. С. 17-23.

Brorström S. The strategy process as a result of learning, questioning, and performing in a city organization. *International Public Management Journal*. 2020. No. 23(5). P. 611-630. In English

Bryson J.M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018. No. 20(3). P. 317-339. In English

Webb A. How to do strategic planning like a futurist. *Harvard Business Review*. 2019. July 30. In English

Wilkinson M. The secrets of facilitation. The SMART guide to getting results with groups. John Wiley & Sons. 2012. In English

References

Albin I. Lecture of Academician Kvint V.L. «Theory of strategy, methodology and practice of strategizing» [video lecture] / YouTube. March 7, 2018. https://www.youtube.com/watch?v=QXjNFyV8XFg Viewed on 05.20.2021. In Russian

Gubachev M.N. Conceptual prerequisites for "new public management". *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatelskyi zhurnal.* 2021. No. 6. P. 117-121. In Russian

Keiner S. Facilitator's guide: How to lead the group to a joint decision / translated from English by E. Belenko, A. Razmakhnina. Moscow: Izdatelstvo Dmitriya Lazareva, 2018. In Russian

Linnik O.V., Ozharovsky A.V., Shklyaruk M.S. Client-centric approach in public administration: Navigator of digital transformation. Moscow: RANKhiGS, 2020. In Russian

Luna E. Between need and want. Find your path and follow it. Moscow: MIF, 2016. In Russian

Risin I.E., Chicherina A.S. Organizational support for the participation of stakeholders in the development of regional and municipal strategies. *Region: sistemy, ekonomika, upravleniye.* 2021. No. 2. P. 17-23. In Russian