ХОРОШЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-6-6-14

Синхронизация стратегических действий в методологии сопричастного стратегирования

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
СЕРГЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ ЖУРАВЛЕВ, эксперт 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: oko_sterh@mail.ru
ТАТЬЯНА ВАЛЕРЬЕВНА ШИНИНА, кандидат психологических наук, доцент, эксперт 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: shininatv78@gmail.com

Аннотация: Статья раскрывает механизм авторской методологии, когда из части стратегической деятельности стратегирование превращается в ее смысл и формат, по сути, отменяя феномен стратегии как документа и долгосрочного детализированного плана. Стратегирование является совокупным процессом от формирования стратегического замысла до достижения определенной в нем временной границы целеполагания и кристаллизации образа результата с включением субъектной позиции заинтересованных сторон. Отмечается, что этим процессом следует не столько управлять, сколько согласовывать ответственность вовлеченных за взятые на себя задачи, так и их действия, синхронизируя их во времени. Ключевыми техниками являются философия управления групповой работой и контракт на замысел. В заключение обсуждаются возможности развития управленческого корпуса в проектной работе через новую образовательную парадигму «сопричастного проектирования».
Ключевые слова: сопричастное стратегирование, сопричастное проектирование, вовлечение, целеполагание, синхронизация, управление

Статья поступила в редакцию 1 ноября 2021 года.

Грачева И.Г., Журавлев С.Е., Шинина Т.В. Синхронизация стратегических действий в методологии сопричастного стратегирования. *Государственная служба*. 2021. № 6. С. 6–14.

SYNCHRONIZING STRATEGIC ACTIONS IN PARTICIPATORY STRATEGIZING METHODOLOGY

IRINA GEORGIEVNA GRACHEVA, Candidate of Sci. (Psychology), Director of the Center for Participatory Strategizing (and Design) at the Graduate School of Public Management
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gracheva-ig@ranepa.ru
SERGEY EVGENIEVICH ZHURAVLEV, expert of the Center for Participatory Strategizing (and Design) at the Graduate School of Public Management
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: oko_sterh@mail.ru
TATIANA VALERIEVNA SHININA, Candidate of Sci. (Psychology), Associate Professor, Expert of the Center for Participatory Strategizing (and Design) at the Graduate School of Public Management
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: shininatv78@gmail.com

Abstract: The article reveals the mechanism of the authors' methodology when strategizing turns from a part of strategic activity into its meaning and format, thereby abolishing the idea of a strategy as a document or a prospective plan. Strategizing is the cumulative process from the formation of the strategic intent to the achievement of the time limit of goal setting defined in it and the crystallization of the resulting image with the inclusion of the subjective position of stakeholders. To implement this process it is necessary to coordinate the responsibilities of the parties involved and their actions, synchronizing them in time. The main techniques are the philosophy of group work management and the contract of intent. In conclusion, the authors discuss the possibilities of developing the managerial corps in project work through the new educational paradigm of "participatory design".
Keywords: participatory strategizing, participatory design, involvement, goal setting, synchronization, management

The article was received on November 1, 2021

Gracheva I.G., Zhuravlev S.E., Shinina T.V. Synchronizing strategic actions in participatory strategizing methodology. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 6. P. 6–14.

Введение

Сопричастное стратегирование (и проектирование) призвано существенно увеличить эффективность как разработки, так и реализации стратегии, в первую очередь через согласованность, синхронизацию действий сопричастных. Само понятие стратегии толкуется авторами не как однажды разработанный и реализуемый последовательно план, а как процесс постоянной адаптации стратегического замысла и способов достижения цели к изменяющимся условиям среды и интересам заинтересованных сторон.

Синхронизация взаимодействия сопричастных – интеллектуальное усилие каждого и всех – сродни культуре взаимоотношений, сформированной интеллектуальным классом – интеллигенцией. В этой культуре эмпатия, взаимоуважение, способность слышать и понимать друг друга, стремиться к компромиссам и консенсусам – основание сопричастности.

Методология сопричастного стратегирования (и проектирования) (далее по тексту – методология сопричастного стратегирования или сопричастное стратегирование) развивается и апробируется авторами при разработке проектов государственными служащими – участниками образовательных программ Высшей школы государственного управления РАНХиГС, а также в рамках разработок стратегических инициатив и стратегий государственными органами и субъектами Российской Федерации. Истоком методологии сопричастного стратегирования авторы считают свой подход к разработке народной стратегии развития Курской области в 2019 году и выражают искреннюю благодарность губернатору Курской области Р.В. Старовойту за смелость в проведении эксперимента, доверие и активное участие, а также широкому кругу участников (более 500) так называемых «мастерских проектов», добровольно разрабатывающих стратегические инициативы и прикладные проекты регионального развития.

Синхронизация действий сопричастных в стратегировании

Стратеги и участники реализации стратегий все чаще сталкиваются с вызовами VUCA-мира[1] – непредсказуемостью и изменчивостью, ростом скорости изменений и «хрупкостью»[2]. Эти вызовы не позволяют строить детализированные долгосрочные планы и уверенные прогнозы. Отсюда проявляется феномен невозможности стратегий – то есть никакие традиционно разработанные стратегии больше не реализуемы в изначальном содержании. Эти обстоятельства ставят под вопрос целесообразность стратегий как документов, но не снимают с повестки значимость стратегических замыслов и инициатив, реализуемых через проекты в долговременной перспективе.

Мы считаем, что пришло время для переоценки процесса «от замысла до достижения» в рамках стратегирования, под которым мы понимаем целостный путь от осознания потребности в определении долгосрочных целей, формулирования замысла, разработки комплекса стратегических инициатив как стратагем, запуска процесса их реализации в заданной логике, осознания этапов дальнейшего маршрута в направлении цели, предстоящих неожиданностей и механизмов перестройки придуманного (адаптивной механики) до достижения целей в заданном времени. Нам представляется уместной аналогия с самолетом, который способен лететь к точке назначения прямо, но, как правило, вынужден корректировать маршрут в зависимости от погодных условий и иных обстоятельств. Путь самолета сложный и адаптивный, а замысел (стратегия) – видение линейного, кратчайшего пути к заданной цели. Владимир Квинт, автор книги «Концепция стратегирования», утверждает, что «процесс разработки, долгосрочной реализации, мониторинга и последующих уточнений и обновлений стратегии – это стратегирование» [Квинт, 2019. С. 50].

Организация стратегирования как совокупности и синергии постоянно генерируемых и корректируемых стратагем и прикладных проектов требует нетривиальных методов управления. Значит, наряду с управляющей механикой стратегирование становится предметом постоянной профессиональной деятельности, а стратег – не только прогнозистом и разработчиком, но и процессуалистом. Ему предстоит сопровождать процесс (стратегирование) через преодоление неожиданностей как во внешней, так и во внутренней среде, конфликтов и сопротивления заинтересованных сторон. «Осуществление стратегии в условиях неопределенности и ограниченных и фрагментарных знаний о будущей среде и действиях конкурентов и противников требует от стратега и лидера оптимизма, длительной дисциплины и мудрости в процессах принятия долгосрочных рассчитанных, взвешенных, но порой и интуитивных решений. Только лидер, вдохновленный выдвинутыми и обоснованными приоритетами и целями, может найти соратников и воодушевлять их на долгом пути к намеченным ориентирам. Стратегирование же – процесс разработки и реализации стратегии – все более осознается как специфическая профессиональная деятельность, требующая собственно теории

1 VUCA-мир – это мир, в котором задачи прогнозирования трудно реализуемы. По сути, речь идет о мире, который сошел с ума. VUCA – это акроним английских слов *volatility* («нестабильность»), *uncertainty* («неопределенность»), *complexity* («сложность») и *ambiguity* («неоднозначность») [Bennis, Nanus, 1985; Thurman, 1991].

2 В мире, где царит неопределенность («хрупкость» устоев, прогнозов, правил), не нужно стремиться предсказывать будущее, а следует быть… антихрупким. Антихрупкость – свойство людей (компаний, государств и т.д.), позволяющее под ударами судьбы не просто выстоять и не разрушиться, но и стать сильнее. Антихрупкость – это использование возможностей [Талеб, 2014].

и методологии. Но если практика стратегирования имеет 3000-летнюю историю, то ее теоретические основы разрабатываются лишь около 200 лет» [Квинт, 2019. С. 4].

Сложность взаимоотношений заинтересованных сторон в стратегировании – совместной деятельности по генерации и достижению целей – составляет фокус и предмет методологических изысканий авторов. Представляется, что в перспективном управлении стратегированием радикально меняется баланс «заказчик – разработчик – исполнитель – бенефициар». Традиционный подход к управлению разработкой и реализацией стратегии через иерархию полномочий и прав больше не эффективен. В стратегировании возникает потребность в уравнивании позиций заинтересованных сторон до статуса и ответственности «сопричастный» – то есть парадигмы «сопричастности». Сопричастность не равна соучастию, то есть соучастие не предполагает ответственности за результат, а лишь участие в деятельности по мере возможностей. Поэтому мы отличаем понятие «сопричастное стратегирование» (и проектирование) от «соучастного или соучаствующего проектирования»[3].

Если соучаствующее проектирование – один из этапов разработки проекта, в который вовлекаются представители заинтересованных сторон для выработки задания проектировщикам, то **сопричастное стратегирование – это процесс совместной и ответственной деятельности от проектно-стратегического замысла до его воплощения в солидарном видении (целеполагании), учитывающем интересы и выгоды (блага) для каждого сопричастного.** Сопричастность же, в свою очередь, состоит из понимания общего как своего; принятия на себя ответственности за результат совместной деятельности, а не только за часть процесса и/или результата; сопереживания действиям в стратегировании с посильным в нем участием; эмпатии к остальным сопричастным, понимания их интересов и стремления к их удовлетворению («другим, как себе – себе, как другим»).

Достижение сопричастности замыслу, видению, процессу и результатам является сложнейшей задачей организаторов – стратегов и модераторов. Это задача перманентная, так как вовлекаемые заинтересованные стороны не только часто меняются, но и меняют свои интересы, зависящие от обстоятельств, изменений среды, представлений о желаемом будущем и своем месте в нем. Соблюдение сопричастности есть гарантия успеха стратегирования, так как число солидарных в действиях и в праве на результат стремится к полному охвату заинтересованных сторон, а значит, к стремлению всех и каждого к успеху, несмотря на возникающие трудности, угрозы и перемены. Кульминацией сопричастности является согласованность – синхронизация действий и интересов всех сопричастных на каждом этапе пути к цели / результату.

Сопричастное стратегирование прежде всего обеспечивает синхронизацию воли, интересов и действий разработчиков и исполнителей и выгод бенефициаров замысла в достижении большой цели.

Синхронизация существует как природное явление. «Синхронный» означает «происходящий в то же самое время». Термины «синхронизация», «синхронный» применимы к большому количеству явлений в разных областях естественных наук, социальной жизни, техники. Осциллирующие объекты, то есть объекты, совершающие колебания (повторяющиеся процессы), способны синхронизироваться в определенных условиях. Сущность синхронизации – в подстройке ритмов осциллирующих объектов за счет взаимодействия между ними [Пиковский, Розенблюм, Куртс, 2003. С. 13].

Осцилляция в сопричастном стратегировании означает приятие всеми сопричастными видения (желаемого достижения), готовности содействовать и нести ответственность за настройку механизма самоорганизации процесса – стратегирования.

Синхронизации можно достигнуть принуждением к действиям, как это происходит в иерархических системах. Чем жестче дисциплина, тем более синхронными выглядят действия подчиненных. Однако такая синхронизация не гарантирует победы, так как каждый подчиненный, как и руководитель, по-разному видят свою роль в достижении успеха. Мотивация и солидарность становятся альтернативой дисциплинарно-иерархическим методам управления совместными действиями. В отличие от жестких правил в методах управления через мотивацию и солидарность превалируют правила мягкой силы, убеждения в пользе и необходимости достижений. Поскольку солидарность предполагает взаимосвязанность, то само понимание связей имеет в таком управлении ключевое значение. Связи между управляющим и участниками, между субъектами и объектами, между субъектами и субъектами управления в парадигме сопричастности определяются мягкой силой передач от каждого каждому, как «сверху

---

3 Соучаствующее проектирование, или партисипация (от англ. *participatory design*), – это методика организации общественного участия и один из этапов проектирования (например, парка или набережной) с вовлечением горожан, местных сообществ, активистов, представителей администрации, локального бизнеса, инвесторов, представителей экспертного сообщества и других заинтересованных сторон для совместного определения целей и задач развития территории, выявления истинных проблем и потребностей людей, совместных решений, разрешения конфликтов и повышения эффективности проекта. Итоговый продукт – общественное задание ото всех сторон для архитекторов, работающих над проектом (общественного пространства) (*Мударисова Д*. Соучаствующее проектирование: определение, история, практика, 2021. https://irgrb.ru/participation).

вниз», так и «снизу вверх», то есть деятельные связи в сопричастном стратегировании должны быть гибкими и слабыми.

Синхронизация через гибкие и слабые взаимосвязи

Недостаточно просто привлечь людей, наделить их видением и заставить действовать в унисон. Даже одновременно запущенные метрономы все равно разойдутся потом в асинхрон, так как каждый обладает своей индивидуальной тактовой частотой. Поэтому все привычные приемы управления – привлечь к созданию, нанять внешних разработчиков и управленцев – не сработают в долгосрочной перспективе – люди предпочтут действовать в своих интересах и в итоге саботировать заданные действия.

Если же, например, между метрономами есть гибкая слабая связь, то асинхронно действующие, они, взаимодействуя через нее, постепенно синхронизируются. Так ведет себя мотивированная толпа, если ей указать привлекательный путь, а внутри малыми усилиями сподвигать к нему.

Примером взаимной синхронизации является эксперимент Христиана Гюйгенса с маятниковыми часами[4]. В 1665 году он открыл явление синхронизации, наблюдая за маятниками изобретенных им часов. Он подвесил двое маятниковых часов на балке, маятники часов двигались неодновременно. Спустя полчаса маятники синхронизировались в противоположном направлении, их колебания в противофазе (когда маятник одних часов отклоняется влево, а других – вправо) совпали. Синхронизация произошла вследствие взаимного влияния маятников друг на друга. Колебания маятников передавали вибрации часам, часы передавали колебания балке. Балка стала для маятниковых часов связующим звеном, которое позволило им синхронизироваться, взаимно передавая друг другу колебательные импульсы.

Синхронизацию также можно наблюдать в эксперименте с двумя или несколькими метрономами[5], так, в частности, известен опыт со 100 метрономами[6]. Метрономы со схожими частотами, стоящие на неподвижном столе, при одновременном запуске грузиков начнут издавать одинаковые звуки, а грузики будут качаться синхронно. Тем не менее через короткий промежуток времени колебания грузиков разойдутся из-за разности частот метрономов. Перемещение метрономов на подвижную платформу, которая может легко двигаться вправо-влево и/или прогибаться, позволит метрономам синхронизировать колебания. Постепенное влияние метрономов друг на друга через подвижную платформу заставляет их синхронизироваться.

В примере с метрономами платформа – связующее звено, она не закреплена и может свободно передавать колебания, в примере с маятниковыми часами балка может вибрировать, прогибаться. Сила связи может быть едва заметной, но этого хватит для того, чтобы в какой-то момент, возможно, через длительное время, объекты синхронизировались. Ключевой момент заключается в том, чтобы связь не была слишком сильной. Сильная связь соединяет объекты в одну систему, а не синхронизирует их. Жесткие рамки лишают объекты возможности свободно колебаться. Люди, находящиеся в жестких ограничениях, не смогут свободно взаимодействовать с окружающими, а значит, не смогут подстроиться под общий ритм взаимодействующих людей. Сопричастное стратегирование позволяет людям с разными ритмами, взаимодействуя друг с другом, настроиться на общую частоту и двигаться вместе к достижению поставленной цели.

Таким образом, важно, чтобы в достижении самоорганизации или синхронизации взаимосвязи были гибкими и слабыми. Именно это мы и практикуем в сопричастном стратегировании, чтобы разнонаправленные субъекты и объекты стратегирования синхронизировались «на частоте видения». Сопричастное стратегирование дает возможность удерживать долговременную и продуктивную гибкую связь между людьми через интересную всем большую цель и невозможность достичь ее в одиночку, с одной стороны, а с другой – слабость (непринужденность) связи обеспечивает добровольную синхронизацию сопричастных.

Примеры с метрономами и маятниками часов простые, так как и объекты, и их поведение идентичны. В стратегировании же синхронизируются разные сопричастные и их разнообразные действия и интересы. То есть стратегирование – очень сложный социальный механизм, аналогом которого в инженерии являются самолет и организация его полета.

Метафора синхронизаций «Самолет» в сопричастном стратегировании

Одним из популярных современных подходов к переживанию, опирающимся на идеи Дж. Дьюи, но сохраняющим проблематику этого понятия, выступает теория аутотелических переживаний (потока) [Чиксентмихайи, 2011]. Мы опираемся на три ведущих положения данной теории, которые раскрывают основу метафоры синхронизации.

1. Смысл работы. Мгновенное понимание, четкий ответ на вопрос «зачем?» и постижение идеи. Важно осмыслять любой процесс и подходить осознанно к реализации любых задач.

2. Выход из зоны комфорта. Прорывная деятельность всегда связана с усилием. Обычно усилия требуют интенсивных нагрузок, работы с командой малознакомых людей, с новыми данными, в сжатые сроки, быстрой ориентировки в пространстве, наце-

4 https://www.youtube.com/watch?v=t-_VPRCtiUg

5 https://www.youtube.com/watch?v=aSNrKS-sCE0

6 https://www.youtube.com/watch?v=P9twZI0Aucs

ленности на результат. Все это ведет к явному эмоциональному дискомфорту и повышению физической, эмоциональной и интеллектуальной нагрузки на человека.

3. Удовольствие от процесса. Этот аспект всегда вызывает удивление. Но важно отметить, что без удовольствия вы никогда не будете свершать великие дела и не сможете быть в гармонии с самим собой и с другими людьми. Именно удовольствие позволяет нам достигать осознанности каждого действия и чувствовать вкус каждого мгновения.

Все вышеперечисленное складывается в формулу продуктивной работы СУУ:

смысл + усилия + удовольствия = поток.

«Поток» можно определить как оптимальное переживание [Там же, 2011]. Потоковая деятельность, которая благодаря своему содержанию является значимой в более широком контексте и связывает человека с другими людьми, сопровождается субъективным переживанием осмысленности. Именно благодаря этому может формироваться новый тип взаимодействия между людьми, когда уровень осмысленности и включенности имеет высокий предел и показатели влияния на результат резко возрастают.

Метафора «самолета» позволяет раскрыть смысл, усилия и удовольствия, благодаря которым «самолет» попадает в тот самый поток и совершает полет к цели, а сопричастное стратегирование – это прорывные треки развития.

Самолет объединяет в своей миссии (долететь и довезти пассажиров с комфортом и быстро) не только сам перелет – маршрут следования, но и планирование, организацию наземного обслуживания, переживания пассажиров и их близких на земле, согласованность действий экипажа и пассажиров, технику безопасности всех этапов. Самолет – предельно синхронизированная система взаимодействия физических процессов, техники и технологий, экипажа, наземных служб и пассажиров с провожающими и встречающими (**рисунок**).

Самолет находится в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды и вынужден передвигаться в пространстве и времени с учетом внеплановых переменных (обстоятельств, действий, угроз, возможностей). Устройство самолета и системы управления им и его полетом являются результатом «написанного кровью» опыта, поэтому самолет, несмотря на сложность, – одна из самых надежных и безопасных машин, созданных человечеством.

Соответственно, самой важной частью самолетной метафоры является техника безопасности. Она обеспечивает безопасность взаимодействия сопричастных в синхронизации усилий по достижению цели. Каждый сопричастный должен быть уверен в безопасности для себя и для других как

Рисунок. Самолет как метафорическая схема сопричастного стратегирования

Figure. Airplane as a metaphorical scheme for participatory strategizing



замысла (мораль, этика, реалистичность, польза и т.д.), так и следования с другими в этом пути. Риски недостижения цели есть всегда. Но от того, насколько можно опереться на другого, зависит степень включенности и альтруизма каждого сопричастного. Эта синхронная уверенность определяет спокойствие (уверенность в безопасности всех сопричастных при движении к совместной цели). Техника безопасности сродни философской доктрине «взлететь над обстоятельствами без риска упасть и разбиться», поэтому она и называется в нашей методологии «философией управления групповой работой».

В проектной деятельности понятие «заказчик» является ключевым. Но кто заказчик стратегирования? Государство? Собственник авиакомпании? Пассажиры? Если учесть интересы каждого (государству нужно обеспечить транспортные сообщения, собственнику нужна прибыль, пассажирам нужно прилететь в пункт назначения), то получается, что все они заказчики. Поэтому в сопричастном стратегировании техника работы с заказчиком определяет способы учета интересов сопричастных. Однако в стратегировании есть особенный тип заказчика – инициатор, автор замысла. Поэтому ему отводится первичное внимание, а остальные сопричастные вместе с ним формируют заказ самим себе, то есть сообществу сопричастных через «контракт на замысел».

В реализации стратегий заинтересованные стороны, не договорившись изначально, сами создают множество препон успеху замысла. Контракт на замысел позволяет определиться в интересах, порядке взаимодействия, используемых ресурсах и способах содействия успеху в продвижении к цели и тем самым сохранить комфорт, спокойствие и сосредоточенность – синхронизацию в достижении цели.

Не менее важны техники работы с сопротивлением и техники работы с вовлечением. Что это значит в сопричастном стратегировании?

Сопротивление бывает двух видов: внешнее и внутреннее. И то и другое препятствует движению к цели. Внешнее сопротивление – воздействие и флуктуации окружающей среды (природных условий, действий конкурентов и противников, неожиданных событий или явлений). Внутреннее сопротивление – разночастотное, асинхронное поведение сопричастных. Фрустрации, неосознанный саботаж, консерватизм иерархических традиций, стремление к принуждению, чувство опасности, неприятие других, неверие в цель и способы ее достижения – эти и иные действия, чувства и состояния способны разбалансировать стратегирование.

Вовлечение – прямо противоположное явление, основанное на интересе к сопричастности. Соответственно, доверие, безопасность, эмпатия и симпатия, право на действие, учет интересов, ожидание пользы (выгод, благ) от достижения цели создают «подъемную силу» синхронизации действий. Поэтому ослаблять сопротивление и вовлекать в сопричастность – связанные техники со своими особенностями.

И наконец, без экипажа, управляющего полетом, самолет бесполезен. Так же и в стратегировании – от профессионализма в управлении зависит скорость, качество и сам факт достижения цели. Во-первых, цель нужно точно распознать, попав в потребность заказчика. Во-вторых, нужно оптимально выстроить процесс, учитывая вероятные риски. И, в-третьих, необходимо иметь как запасные варианты действий, так и навыки и методы реагирования на внезапно меняющиеся обстоятельства.

Основные техники синхронизации в сопричастном стратегировании

Как правило, управление в реализацией стратегии сконцентрировано в высшем органе предприятия, региона, ведомства. Однако в сопричастном стратегировании гораздо больше управленческих усилий требуется на синхронизацию, вовлечение, нивелирование сопротивления. Поэтому управление рационально рассредоточить среди сопричастных, поддерживая их инициативность, ответственность и коммуникативность. Такое рассредоточенное управление синхронизируется через модерацию взаимодействия сопричастных.

Соответственно, в каждой организации стратегирование должно предваряться созданием модерационно-управленческой модели (функциональной структуры). Роль модерации в такой модели критически важна, так как требуется согласовывать, синхронизировать действия множества управленцев-сопричастных, используя специальные алгоритмы – техники модерации, в основе которых лежит психология. Поэтому методология сопричастного стратегирования опирается на психологические техники организации групповой работы в логике процесса стратегирования.

Наряду с другими синхронизация обеспечивается пятью базовыми техниками, которые ассоциируются с функциональными свойствами самолета:

– техникой безопасности (или философией управления групповой работой);

– техникой работы с заказчиком (или контрактом на замысел);

– техникой работы с сопротивлением;

– техникой работы с вовлечением;

– техникой работы с целью и выбором пути ее достижения.

Каждая техника состоит из методов и технологий, все пять техник демонстрируют и внедряют гибкие и слабые связи, обеспечивающие синхронизацию и оптимизацию движения сопричастных к цели. Учитывая ограничения формата статьи, рассмотрим синхронизацию на примере двух ключевых техник.

Философия управления групповой работой

Эта техника требует соблюдения трех ключевых принципиальных подходов.

1. «*Легкий шаг*». Подход «легкого шага» совмещает в себе свойства этапа прототипирования из методологии дизайна-мышления [Саймон, 2004] как быстрого доказательства планируемого действия, представленного наглядно, и феномена воспроизведения незавершенного действия [Зейгарник, 2014; Левин, 2019]. Применение этого подхода на протяжении всего периода групповой работы, с одной стороны, делает процесс необременительным для участников взаимодействия в условиях жесткого дефицита времени и энергии, с другой – позволяет легко встраивать в работу новых участников, мотивируя их к сопричастности, а также обеспечивает постоянный фокус внимания участников на решаемой задаче.

2. Второй подход – «*прямота*». Как мы говорили ранее, сопричастное стратегирование создает управляемое вовлечение заинтересованных сторон в процесс создания и реализации проектно-стратегического решения, убедительная сила и значимость которого для сопричастных растет с каждым шагом. Подход позволяет также обеспечить учет интересов каждого сопричастного. «Прямота» включает как эмоциональную составляющую, так и рациональную – использование законов логики, понятных и принимаемых каждым сопричастным вне зависимости от его личного и профессионального опыта. Этот подход гарантирует обеспечение базовой потребности в безопасности для группы сопричастных при движении к цели, является профилактикой, защищающей участников от манипулятивного воздействия. Подход обеспечивает формирование уважения сопричастных по отношению друг к другу, что создает внутреннее основание для вовлечения, дающее энергию генерации замысла и движения к

цели. «Необходимо говорить правду. …Вы думаете, люди будут уважать вас за "мерседес", большую квартиру, за международный MBA или за то, как круто вы все разрулили? Может быть, кто-то вам похлопает, кто-то восхитится вами, но уважения эти факты не вызовут. Уважение напрямую зависит от честности. Если вы честны с людьми, вас уважают, если вы лукавите – это видно»[7]. «Прямота», таким образом, это честность и открытость по отношению друг другу.

3. «*Ты – мне, я – тебе*». В основе третьего подхода лежит принцип, описанный еще Гомером: «Я – тебе, ты – мне»[8], отраженный зеркально.

Ниже мы раскроем понятие «контракта на замысел», значение которого первично в групповой работе. Каждый участник «контрактуется» на замысел совместных действий, поэтому любое взамодействие в сопричастном стратегировании мы начинаем с принципа «я – тебе». Контрактация на замысел всегда начинается с того, что инициатор взаимодействия предлагает другим участникам какой-либо собственный ресурс (компетенцию, имущество, время, опыт, знания), который, по его мнению, важно включить в процесс совместных действий. Предложение призвано заинтересовать участников взаимодействия и пробудить желание поделиться в ответ собственными ресурсами.

Так почему же мы зеркально отражаем принцип Гомера? Все дело в том, что, предлагая что-то, желая вовлечь, мы действуем исходя из того, какие ресурсы имеются у нас в наличии, и уделяем недостаточно времени и внимания формированию предложения, соответствующего значимым потребностям принимающей стороны. А от попадания в потребности напрямую зависит возникновение искреннего ответного желания (того самого «хочу») принять предложение. В процессе взаимодействия в сопричастности необходима эмпатия, важно, чтобы каждый сопричастный научился и смог смотреть на ситуацию глазами стороны, принимающей предложение. Поэтому прежде, чем что-либо просить, сопричастный должен что-то дать, причем в формате, который партнер будет готов принять. Поэтому принцип выглядит так, будто мы действуем от имени стороны, которую вовлекаем в процесс («ты – мне; я – тебе»).

Контракт на замысел

Эта техника призвана последовательно и циклично поддерживать и наращивать силу и масштаб вовлечения по аналогии с расширяющейся спиралью. Для такого эффекта чрезвычайно важен старт стратегирования – его замысел и модерационно-управленческая модель (функциональная структура). Без замысла и структуры, которая его удерживает и регулирует, процесс групповой работы наполняется избыточным количеством информации, смыслов, интересов и действий, которые постепенно разрушают стратегирование вплоть до неуправляемого хаоса разнонаправленных интересов большого количества субъектов, вовлеченных в процесс и утративших сопричастность.

Зачастую на этапе генерации замысла суждения участников еще поверхностные, бессодержательные и/или формальные, требуют больших затрат энергии на структурирование. Участники генерации быстро устают, ощущают эмоциональную и физическую перегрузку, проявляется ощущение тщетности усилий, растут требования к инициатору замысла, наступают апатия и нежелание двигаться дальше. Этот тип группового обсуждения описан в книге Сэма Кейнера «Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения»: «Если люди ощущают дискомфорт в процессе группового принятия решений, они часто воспринимают это как доказательство того, что группа работает плохо или неправильно. По мере роста их нетерпения растет и разочарование. Многие проекты закрываются именно по такой причине… И это настоящий позор: слишком много интеллектуальных сил и здоровья было направлено на решение сложнейших… проблем, и все усилия пропали даром из-за неправильно организованной работы группы» [Кейнер, 2018. С. 221–235].

Контракт на замысел – не только форма сложного и неформального договора, но и ключевая линия поведения сопричастных в стратегировании. На протяжении всего процесса мы регулярно перепроверяем его с каждым из сопричастных в отдельности на соответствие его интересам при достижении общей цели.

Контракт на замысел состоит из трех частей: что мы делаем, для чего мы это делаем и как мы это делаем. Первые две части ярко выражаются во фразе «Я это хочу». «Я» есть привязка к конкретной персоне, к каждому субъекту, участвующему в работе. «Я» – не только сам субъект, но и его эмпатическое понимание остальных «я» партнеров.

«Это» – наличие и/или формирование осознанности, что именно является преимуществом / выигрышем, получаемым субъектом взаимодействия в процессе групповой работы над задачей. «Это» переводится и в «что», то есть не только внутреннее понимание желаемого, но и предметное признание состава совместных действий.

«Хочу», потребность получить «это», исходит из внутренних потребностей субъекта. Нагляднее всего позиция «хочу» выражается в противопоставлении позиции «надо». В проектах, ставящих целью решение стратегических задач, требующих

7 *Владимиров К.* Вовлеченность. Введение для чайников. https://professionali.ru/Soobschestva/psixologiya_upravleniya/vovlechennost-vvedenie-dlja-chajnikov/

8 Золотая энциклопедия мудрости: Сборник цитат и изречений выдающихся людей. 2018. С. 5.

длительных временных затрат на реализацию, работа над формированием и сохранением позиции «хочу» у каждой вовлеченной во взаимодействие стороны является необходимым условием успешности сопричастного стратегирования. Как правило, внутренняя, осознанная позиция «я это хочу» формируется не моментально, а в процессе работы над проектом и требует поддержания. Ответственность за действия делится между проектировщиками и модераторами группового взаимодействия, каждым отдельным сопричастным и деятельными связями между ними. Основная нагрузка по работе над этой позицией лежит на проектировщиках процесса группового взаимодействия. В методологии сопричастного стратегирования мы добиваемся фиксации четкости контракта на замысел в районе так называемого «экватора» проекта (середине пути по организации групповой работы, нацеленной на решение конкретной задачи).

Заключение

Проектирование, как правило, является частью стратегического замысла. Значит, оно входит в стратегирование даже тогда, когда комплексное стратегирование не осмыслено, не разрабатывается и не реализуется. Стратегирование может состоять из проектов, подчиненных замыслу и обеспечивающих движение к единой цели. Можно сказать, что проектирование – фрактальная составляющая (самоподобие) стратегирования. Поэтому мы не рассматриваем проектирование в качестве специфического процесса, оно является регулярным движителем стратегирования. Описанные техники синхронизации в сопричастном стратегировании также распространяются на сопричастное проектирование.

Феномен сопричастного стратегирования (и проектирования) как двуединство сущностей сопричастности и стратегирования есть синергетический процесс, развивающийся и корректируемый во времени через модерационно-управленческие процедуры, обеспечивающие синхронизацию действий сопричастных лиц и организаций. Достижение стратегических замыслов и целей в перспективе будет усложняться, и этому усложнению должна соответствовать методология стратегирования. Сопричастное стратегирование претендует на методологическое решение управления растущей волатильностью и сложностью процессов.

Методология сопричастного стратегирования развивается, предстоит встроить сопричастное стратегирование в проектную деятельность, сопоставить и дополнить модерационные техники методологии другими техниками вовлечения и соучастия, включить в состав методологии синергетические техники и методы других авторов, разработать методы выработки сопричастными адаптивных техник стратегирования.

Литература

Зейгарник Б.В. Теория личности Курта Левина. М.: Книга по Требованию, 2014.

Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019.

Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2018.

Левин К. Теория поля в социальных науках. М.: Академический проект, 2019.

Пиковский А., Розенблюм М., Куртс Ю. Синхронизация: фундаментальное нелинейное явление. М.: Техносфера, 2003.

Саймон Г.А. Науки об искусственном. М.: Едиториал УРСС, 2004.

Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2014.

Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011.

Bennis W., Nanus B. Leaders: strategies for taking charge. New York: Harper & Row, 1985. In English

Thurman M., Strategic Leadership, presentation to the Strategic Leadership Conference. US Army War College, Carlisle Barracks, PA, 1991. In English

References

Csikszentmihalyi M. Flow: The psychology of optimal experience. Moscow: Smysl: Alpina non-fikshn, 2011. In Russian

Kener S. Facilitator's guide to participatory decision-making. Moscow: Izdatel'stvo Dmitriya Lazareva, 2018. In Russian

Levin K. Field theory in social science. Moscow: Akademicheskiy proyekt, 2019. In Russian

Pikovskiy A., Rosenblum M., Curts J. Synchronization: a fundamental nonlinear phenomenon. Moscow: Tekhnosfera, 2003. In Russian

Quint V.L. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS, 2019. In Russian

Simon H.A. The sciences of the artificial. Moscow: Editorial URSS, 2004. In Russian

Taleb N.N. Antifragile. How to capitalize on chaos. Moscow: KoLibri, 2014. In Russian

Zeigarnik B.V. Kurt Lewin's personality theory. Moscow: Kniga po trebovaniiu, 2014. In Russian