

Почему появилась эта книга и о чем она, или Резюме для не готовых читать ее до конца

Это не учебник.

Это — размышление о причинах и способах перехода от написания публичных стратегий к процессу перманентного стратегирования в условиях роста изменчивости и неопределенностей.

Это размышление — попытка войти в новую логику реагирования на вызовы будущего и планирования побед в противоборстве со средой, противниками и конкурентами, неожиданностями и переменчивостью.

Эта новая логика — не план в привычном его понимании, а, с одной стороны, процессная механика, ориентированная на достижение Замысла-Видения (Образа желаемого будущего в конкретном горизонте событий), а с другой — методы управления деятельностью проектной и исполнительной команды лиц и организаций, сопричастных достигаемому результату.

Эти процессная механика и методы управления деятельностью — основание методологии и, возможно, онтологии работы с будущим: как долгосрочным (стратегирование), так и краткосрочным и прикладным (проектирование), входящим в долгосрочное.

Эта книга о *сопричастном стратегировании* как актуальном для XXI века феномене, как ответе на вызовы времени, в которое мы вступили и несколько растерялись, ибо еще не умеем ему соответствовать. Да и как уметь, если все

вокруг нас стало ускоренно меняться, хочется сказать, в соответствии с законом Мура¹, но, пожалуй, еще более драматично. То, что в XX веке вселяло уверенность в прогнозируемость прогресса, перестало работать. Тенденции, тренды, технологические «коридоры» и «волны», логика, аналогии, сопоставления, привычные свойства материалов и алгоритмов, поведенческие традиции, устойчивые связи и зависимости — всему этому на смену явился закон энтропии². Он означает, что элементы созданной в XX веке глобальной системы поведения людей, обществ, государств и надгосударственных институтов (этических норм и человеческих ценностей, границ и законов межгосударственного взаимодействия, международных организаций и стандартов) наряду с технологическим порядком (линий связи между поселениями и людьми, коммунальным устройством жизнедеятельности, средствами упрощения жизни и деятельности людей и т. п.) по мере усложнения системы становятся все более хаотичными и непредсказуемыми. Кажется даже, что природа стала менее понятной и взбунтовалась против претензий человечества, пытающегося подчинить ее себе. И потому сложность растет по экспоненте. Соответственно, это означает еще больший темп роста энтропии на каждом последующем отрезке времени. И чем дальше мы вглядываемся в будущее, тем меньше вероятность предсказать, а уж тем более спланировать действия и взаимодействия.

Я не приверженец апокалипсических настроений и верю в способность людей не только адаптироваться к изменяющимся условиям, но и строить модели и решения по систематизации в условиях энтропии. Отчасти форма такой систематизации — самоорганизация — была предсказана и в опреде-

¹ Эмпирическое наблюдение, изначально сделанное Гордоном Муром, согласно которому количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 24 месяца. Часто цитируемый интервал в 18 месяцев связан с прогнозом Давида Хауса из Intel, по мнению которого производительность процессоров должна удваиваться каждые 18 месяцев из-за сочетания роста количества транзисторов и увеличения тактовых частот процессоров. (Здесь и далее: если в сноске источник не указан, то подразумевается, что информация получена из «Википедии».)

² Энтропия означает меру сложности, хаотичности или неопределенности системы: чем меньше элементы системы подчинены какому-либо порядку, тем выше энтропия.

ленной степени описана авторами синергетики¹ и, в частности, лауреатом Нобелевской премии Ильей Пригожиным и Изабеллой Стенгерс в книге «Порядок из Хаоса. Новый диалог человека с природой». В своем обращении к читателям авторы написали:

«Главная тема книги “Порядок из хаоса” — переоткрытие понятия времени и конструктивная роль, которую необратимые процессы играют в явлениях природы. Возрождение проблематики времени в физике произошло после того, как термодинамика была распространена на необратимые процессы и найдена новая формулировка динамики, позволяющая уточнить значение необратимости на уровне фундаментальных законов физики. Новая формулировка динамики стала возможной благодаря работам советских физиков и математиков, и прежде всего А. Н. Колмогорова, Я. Г. Синая, В. И. Арнольда. В частности, работам советской школы мы обязаны определением новых классов неустойчивых динамических систем, поведение которых можно охарактеризовать как случайное. Именно для таких систем А. Н. Колмогоров и Я. Г. Синай ввели новое понятие энтропии, и именно такие системы служат ныне моделями при введении необратимости на том же уровне динамического описания. Мы считаем, что возрождение способа построения концептуальных основ динамических явлений вокруг понятия динамической неустойчивости имело весьма глубокие последствия.

¹ Синергетика (от др.-греч. συν- — приставка со значением совместности и ἔργον — «деятельность») — междисциплинарное направление науки, объясняющее образование и самоорганизацию моделей и структур в открытых системах, далеких от термодинамического равновесия. Основное понятие синергетики — определение структуры как состояния, возникающего в результате многовариантного и неоднозначного поведения таких многоэлементных структур или многофакторных сред, которые не деградируют к стандартному для замкнутых систем усреднению термодинамического типа, а развиваются вследствие открытости, притока энергии извне, нелинейности внутренних процессов, появления особых режимов с обострением и наличия более одного устойчивого состояния. Существует также расширенное толкование понятия «синергетика», в котором делаются попытки распространить ее область определения на любые системы, в том числе биологические, экологические, социальные и т. д. При таком подходе синергетику позиционируют как «глобальный эволюционизм» или «универсальную теорию эволюции», дающую единую основу для описания механизмов возникновения любых новаций.

В частности, оно существенно расширяет наше понимание “закона природы”¹.

Время и неопределенность служат отправными смыслами управления деятельной динамикой будущего — динамической неустойчивостью. В этой неустойчивости больше нет констант, каждая составляющая динамики нестабильна. Эволюционисты-дарвинисты утверждали, что живые системы, в отличие от механических, могут только развиваться и совершенствоваться то есть не склонны к деградации. Представители же синергетической научной школы, напротив, считали, что неравновесность, хаотизация свойственны любым системам, а значит, живые сообщества и экосистемы подвержены энтропии не менее, чем любые иные. Однако неравновесие есть сила не только разрушительная, но и созидательная, поскольку даже в хаосе пока неясным образом, за счет сложных связей формируются, самоорганизуются гармонические конструкторы, то есть системы. И как удерживать собственное (субъекта и/или объекта системы) равновесие и поступательное развитие в таких условиях — вот главный вопрос и вызов для стратегов.

Еще одна цитата из книги «Порядок из Хаоса»:

«Оглядываясь на прошлое, мы ясно видим, что понятие закона, доставшееся нам в наследство от науки XVII в., формировалось в результате изучения простых систем, точнее, систем с периодическим поведением, таким как движение маятника или планет. Необычайные успехи динамики связаны со все более изящной и абстрактной формулировкой инструментов описания, в центре которого находятся такие системы. Именно простые системы являются тем частным случаем, в котором становится достижимым идеал исчерпывающего описания. Знание закона эволюции простых систем позволяет располагать всей полнотой информации о них, то есть по любому мгновенному состоянию системы однозначно предсказывать ее будущее и восстанавливать прошлое. Тогда считалось, что ограниченность наших знаний, конечная точность, с которой мы можем описывать системы, не имеют принципиального значения.

¹ Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из Хаоса. Новый диалог человека с природой. — М.: Прогресс, 1986. — С. 7–8.

Предельный переход от нашего финитного знания к идеальному описанию, подразумевающему бесконечную точность, не составлял особого труда и не мог привести к каким-либо неожиданностям¹.

Сам «закон эволюции простых систем» стал архаизмом, или, точнее, багажом наших познаний мира, который безусловно полезен, но слабо применим к современному, а тем более к будущему представлению о природе вещей и людей. В этом багаже множество полезных правил, аксиом, вполне работающих алгоритмов и конструкций, но составить из них устойчивую систему, которая отвечает условиям среды и может успешно эксплуатироваться, больше невозможно. Нужны иные, не жесткие и не только прямые, связи и передачи, способные за счет гибкости и адаптивности, множественности и многомерности демпфировать непредсказуемость.

И увы, привычные правила формирования и реализации стратегий также остались в багаже простых и больше не работающих решений, что мы и наблюдаем на практике. Стратегические планы, в том числе дорожные карты, перестают работать чуть ли не сразу после их написания. Например, как бы ни отстаивала Россия требования к выполнению «Минских соглашений», имевших целью урегулирование конфликта на Украине, договоренности перестали соблюдаться остальными сторонами сразу после подписания.

Как в таких обстоятельствах договариваться, чтобы быть уверенными в соблюдении договоров? Как ставить цели и синхронизировать действия сторон, ведущие к их достижению?

Мои коллеги, организаторы проектных работ и стратегические консультанты в Высшей школе государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы (ВШГУ РАНХиГС), к 2018 году вынуждены были констатировать эту глобальную перемену в планировании. Прежде всего через последствия проектных действий учащихся — государственных служащих, через неутешительную статистику доли внедрения разработанных ими проектов для развития регионов и муниципалитетов.

¹ Там же. — С. 8.

И если до этого мы, организаторы группового проектирования, вместе с проектировщиками работали на создание проекта, то с момента образования в 2019 году Центра сопричастного стратегирования в ВШГУ стремимся работать на результаты проектирования: достижение заявленных целей, разрешение определенных проблем, внедрение проектных решений в практику, совершение первых действий по реализации замыслов, то есть на внедрение и эффективную реализацию разработанных проектов и стратегий.

Впечатленные «Порядком из Хаоса», мы с Ириной Грачевой, будущим и первым руководителем Центра сопричастного стратегирования, решили всмотреться в феномен самоорганизации в неустойчивой динамической системе «стратегирование», синтезировав ее с не менее неустойчивой системой сложнейших связей и разнообразных интересов, носящей название «сопричастность».

Возникло понятие «сопричастное стратегирование» — вариант стратегической деятельности круга лиц и организаций, договорившихся о долгосрочном замысле/образе желаемого будущего — цели, в достижении которой они готовы участвовать и удовлетворять свои интересы. И задача стратегов — не столько спланировать последовательность и способы достижения цели, сколько разрабатывать и применять на всем пути следования к ней методы соорганизации и реагирования на изменения в условиях растущей сложности и затрат на систематизацию.

Мы, авторы данного вида стратегирования, точнее, методологии сопричастного стратегирования¹, пришли к следующему пониманию: необходимо переходить от разработки стратегии как плана и документа к стратегированию как процессу разработки и согласования замысла и регулярных коррекций его самого и действий по его достижению с широким кругом постоянно вовлекаемых сопричастных лиц и организаций.

Разработка, апробация, опыт применения и признание новой методологии — сложный путь, и мы пока не претендуем на ее отточенность и доказательную эф-

¹ Методологический словарь сопричастного стратегирования можно найти в конце издания. — Примеч. ред.

фективность. Поэтому данная книга поможет ввести методологическую концепцию в сферу стратегирования и проектирования коллективной деятельности.

Мы опираемся на опыт организации и модерации групповых проектных работ в консалтинговых и образовательных программах ВШГУ РАНХиГС, показавший крайне низкую конверсию разработанных проектов в реализуемые инициативы. Мы были вынуждены искать методы мотивации участников проектирования к воплощению задуманного. Но даже в тех случаях, когда мотивация была высокой и проект проработан детально в части планирования действий по его внедрению и реализации, как правило, оказывалось, что он очень быстро терял актуальность и сталкивался с вновь возникающими обстоятельствами, препятствующими буквальному выполнению задуманного. А методов адекватного и быстрого реагирования на неожиданности в нашем распоряжении не оказалось, и попытки их найти, систематизировать и сформировать методическую логику — методологию на основе чужого опыта, научных работ и методических пособий нам не удалось. При этом мы не утверждаем, что их нет. Возможно, они есть и кем-то успешно используются. Однако придуманное ранее, так же как и разработанные проекты, постоянно подвергается новым вызовам времени и перемен. Поэтому даже если методологии и были разработаны, они, смеем утверждать, в совокупности методов уже устарели. Отсюда неприятный для методологов вывод: методология систематизации в условиях энтропии должна предусматривать методы постоянной коррекции самой себя. То есть любая методология отныне столь же неустойчива и быстро теряет эффективность, как и ее производные: проекты, стратегии, мотивации, концентрация на цели и синхронизация действий участников.

В переменной реальности больше нет аксиом и констант. Привыкнуть к такому невозможно, но действовать в этих неопределенностях необходимо. Вспоминается притча о лягушке, барахтающейся в молоке, чтобы взбить из него масло и выбраться из горшка на свободу. Подобным же образом и в стратегировании, в организации стратегических действий пришло время постоянного маневрирования и адаптации к изменениям, время перманентной готовности к неожиданностям и тренировке действий по их преодолению ради достижения желаемого, особенно в стратегической перспективе.

Время — категория, которой мы управляем во все меньшей степени, так как в одну и ту же единицу времени с каждым годом происходит все больше событий, влияющих на наши планы, реакции, настроения, достижения, победы и поражения. Представим, что 100 лет назад при оценке предстоящего десятилетия в круге интересов и действий стратега просматривалось N связанных с замыслом событий, которые с высокой вероятностью могли произойти, а значит, стратег мог предусмотреть набор действий в этом предсказуемом событийном ряду. Ныне же на таком же горизонте, в такой же перспективе мы не можем не только спрогнозировать с высокой вероятностью и десятой доли событий, но и определить логику их развития. В предстоящем пути без плана мы можем видеть только цель — путеводную звезду и в разрастающемся шторме должны полагаться лишь на скорость натренированных реакций, позволяющих не допустить катастрофы или невозвратного отклонения от направления. Только слаженная команда, каждый член которой целеустремлен и преследует как свои, так и общие интересы, способна выдержать такие темп и сложность, интенсивность и тяжесть нагрузок. Дойти до цели в стратегической борьбе и ранее удавалось не всем, а в будущем вероятность преодолеть путь всеми, кто стоял у истоков амбициозного замысла, и того меньше. Однако опытный стратег не может достигать цели путем неприемлемых потерь. И потому, как генералиссимус Александр Васильевич Суворов, будущий стратег должен стать не только демиургом для армии победителей, но и «отцом родным» для каждого «бойца» (участника команды), чтобы каждому было за что бороться и ради чего рисковать.

Книга начинается с анализа истоков публичных стратегий и стратегирования, с военной истории. Стратегирование из военной сферы распространилось на гражданские практики, политику и предпринимательство, как выясняется, совсем недавно (по историческим меркам), но при этом настолько давно, чтобы ныне восприниматься явлением повсеместным, и подразумевается во всех долгосрочных планах и достижениях за поддающиеся анализу тысячелетия. Словно каждая отслеженная в прошлом стратегия была таковой

изначально и у нее был автор. Это, конечно, не так. Кроме того, предполагается, что стратегия была чем-то необходимым для всякой долгосрочной деятельности и является таковым поныне. Это также неверно.

Однако всякая деятельность подчинена стратегии: если не ее организаторов, то чужой, и хорошо, если не чуждой.

Например, скоро все население Земли будет пить чистую фильтрованную и бутилированную воду, даже не подозревая, что это маркетинговый ход и стратегическая цель транснациональных корпораций Coca-Cola и PepsiCo. Финансируемые ими научные исследования внедрились в массовое сознание и глобальную культуру миф о необходимости потребления фильтрованной воды в объеме не менее двух литров на человека в сутки. А так как не всякий человек может пить только воду, то многие пьют и иные напитки, производимые в том числе и этими заклятыми партнерами. К тому же, начав с газированных напитков сомнительной пользы, эти корпорации стали фильтровать и бутилировать просто воду. Они достигли глобального лидерства, а мы отказываемся от сомнительной воды даже тогда, когда она течет в, казалось бы, кристально чистых ручьях. Получили ли мы пользу для здоровья? И да, и не обязательно, но уверены в том, что получили.

Возможно, нет такой стратегии; возможно; конспирологи слишком сгущают краски, но история судит по победам. А победители в стратегической борьбе за продажу воды нам известны.

Именно поэтому мы вынуждены размышлять о стратегировании, а не о составляющем его проектировании, ибо каждый проект подчинен стратегическим замыслам, знают об этом авторы или нет. Например, несмотря на то, что Илон Маск явно это не декларирует, все его технологии, развиваемые в инвестируемых им проектах, нацелены на освоение, терраформирование Марса, что бы ни придумывали их разработчики и менеджеры для применения на Земле.

В то же время стратегические замыслы — не данность, не детерминированная сущность предстоящего, в которое мы все, и авторы проектов в частности,

погружаемся по мере действий. Замыслы также конструируются, часто исходя из иллюзорного представления о будущем, какими бы обоснованными или научными ни были иллюзии конструкторов.

Будущее непредсказуемо, и чем больше проявляется энтропия, чем ближе мы, человечество, к так называемой технологической сингулярности, тем меньше шансов у предсказателей угадать предстоящее, тем меньшие горизонты видения доступны прогнозистам.

Однако чем большее количество солидарных мыслителей изобретает будущее, тем больше вероятность его наступления. Так, чем больше программистов, философов, психологов и иных заинтересованных лиц и команд думает, полемизирует, экспериментирует в направлении искусственного интеллекта, тем ближе, то есть быстрее, этот суррогат разума постучится к нам в двери и станет такой же обыденностью и необратимостью, как интернет, точнее, информационное поле, собирающее в себе всю накопленную человечеством информацию. Чем больше специалистов работают с квантовой механикой, тем ближе не только квантовые компьютеры и квантовая криптография, но и квантовые эффекты, рационально используемые в иных масштабах, микро- и макроуровнях. Например, пузырь Алькубьерре, открытый в квантовой среде совсем недавно, вполне вероятно, станет применим в космических двигателях и полетах, хотя это изобретение фантаста (варп-двигатель) еще недавно казалось в принципе недостижимым.

Пресловутая сингулярность предполагает не только беспредельную непредсказуемость, но и преодоление невозможности невозможного. Извиняюсь за тавтологию, но считаю ее наилучшим выражением предстоящего парадокса (как сказано выше, чем больше мыслителей конструирует сингулярность, тем выше и быстрее вероятность ее прихода), снимающего ограничения в конструировании и стирающего грань между физикой и метафизикой, физикой и лирикой.

В пределе мышление ведет к воплощению любого изобретения, если достигается критическая масса желающих применения такого изобретения на практике.

Термином «технологическая сингулярность» ученые и писатели-фантасты обозначают тот переломный момент, после которого технический прогресс ускорится и усложнится настолько, что окажется недоступным нашему пониманию. Исходно этот термин предложил американский математик и писатель-фантаст Вернор Виндж в 1993 году. Он высказал следующую идею: когда человек создаст машину, которая будет умнее человека, история станет непредсказуемой, потому что невозможно предугадать поведение интеллекта, превосходящего человеческий. Виндж предположил, что это произойдет в первой трети XXI века, где-то между 2005 и 2030 годами.

В 2000 году американский специалист по развитию искусственного интеллекта Елиезер Юдковски также высказал гипотезу о том, что, возможно, в будущем появится программа искусственного интеллекта, способная совершенствовать саму себя со скоростью, во много раз превосходящей человеческие возможности. Близость этой эры, по мнению ученого, можно определить по двум признакам: растущая техногенная безработица и экстремально быстрое распространение идей. «Вероятно, это окажется самой стремительной технической революцией из всех прежде нам известных, — писал Юдковски, — свалится, вероятнее всего, как снег на голову — даже вовлеченным в процесс ученым... И что же тогда случится через месяц или два (или через день-другой) после этого? Есть только одна аналогия, которую я могу провести, — возникновение человечества. Мы очутимся в постчеловеческой эре. И, несмотря на весь свой технический оптимизм, мне было бы куда комфортнее, если бы меня от этих сверхъестественных событий отделяли тысяча лет, а не двадцать».

<https://theoryandpractice.ru/posts/6981-что-такое-сингулярность-или-почему-история-человечества-однажды-станет-непредсказуемой>

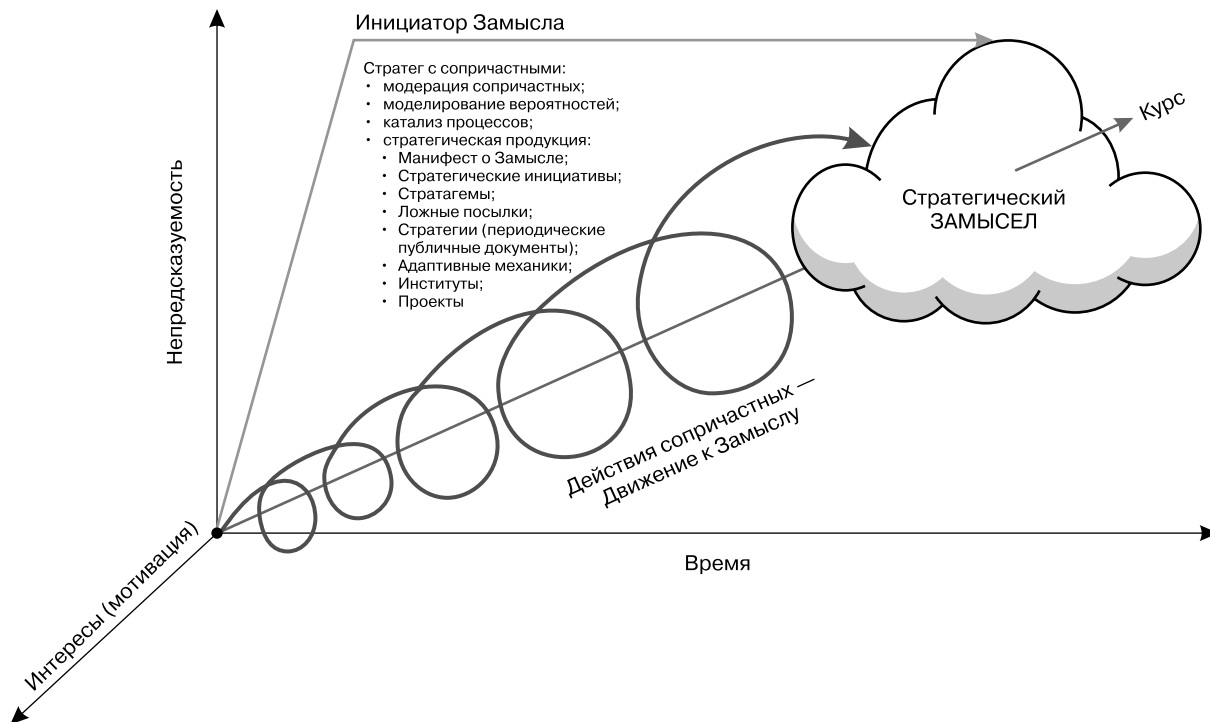
Вы не можете предсказать будущее. Все, что вы можете сделать, — изобрести его.

Фредерик Пол, писатель-фантаст

В случае стратегирования такой предел выглядит как формула о критической массе сторонников стратегического замысла, по достижении которой реализация задуманного становится неизбежной.

Сделаю одну оговорку. Стратегия — не только масштабный и долговременный замысел и путь. Это еще и хитрость, о которой противник не должен знать. Но широта охвата сопричастностью предполагает максимальную открытость конструирования, разъяснений, соучастия и содействия. И в ней, казалось бы, нет места тайнам. Но, полагаю, место не только есть, но и должно быть.

Схемографически сопричастное стратегирование выглядит примерно так.



Сопричастное стратегирование как совокупность разработок и действий инициатора, стратега и сопричастных призвано удерживать курс на стратегическое достижение в условиях волатильности (изменчивости) времени, интересов и предположений (ожиданий, страхов, надежд и желаний).

Решимость написать эту книгу и моя сопричастная ответственность перед коллегами за нее сформировалась окончательно к февралю 2022 года, еще до события 24.02.2022, радикально изменившего мировые перспективы и подтвердившего непредсказуемость и хрупкость всех и всяческих прогнозов и стратегий.

Мы, инициаторы разработки методологии сопричастного стратегирования, в самом начале пути к методологически выверенным и гибким алгоритмам сопричастного стратегирования и поэтому приглашаем вдумчивых читателей и коллег по организации стратегирования и проектирования присоединиться к нашей инициативе, стать сопричастными.

Время гениев-стратегов уходит. Не отвергая их наличия и появления в будущем, мы утверждаем лишь, что стратегические решения будут разрабатываться все большим количеством заинтересованных людей, а стратегические победы — достигаться через вовлечение, убежденность и личную ответственность большинства желающих получить результаты победы, сопричастных. Сопричастных самому пути следования, в том числе проектным действиям с промежуточными достижениями, строящих ступени «лестницы в небо» и шагающих по ним.