



**Виктор Михайлович Немчинов –**

кандидат экономических наук, директор  
Музея исторического сознания  
Института востоковедения РАН

## Мобилизация: антропологическое измерение

**В** настоящее время, когда еще не опостытели ленца и чувство толстого нефтегазового кошелька, позволявшего купить всё, что самим делать несподручно, из-за санкций и неприятных осложнений в отношениях с Западом в публичном дискурсе возникает вопрос о мобилизации. Задумываясь о векторе мобилизационного развития в разных его возможных проявлениях, представляется небесполезным поразмышлять о том, что такое вообще жизнь в режиме экстраординарных вызовов, каковы ее параметры, ритмика, логика развития и, главное, какой она возможно станет после окончания нынешнего турбулентного этапа. Проблема мобилизации трактуется часто по-разному и неодинаково не только властью и обществом, но и внутри самой власти и самого общества, поэтому начать разговор здесь стоит с некоего общего мнения, которое у нас почему-то не принято подвергать сомнению. В

соответствии с этим мнением мобилизация всегда является феноменом общественным, но никак не индивидуальным. Во всяком случае, считается, что отдельному человеку самому, без какого-то резкого внешнего воздействия, направленного на него именно как на объект, как на элемент некой общности, крайне трудно заставить себя отмобилизоваться. То есть отказаться от привычного образа жизни, наложить на себя те или иные ограничения и вообще поднять градус осмысленного подвижничества при совершении собственных поступков. Думается, что приведенный взгляд на мобилизацию как на явление исключительно социального порядка – возможный, но в принципе неправильный. И дело тут даже не в том, что мобилизовать извне, путем тех или иных воздействий со стороны то или иное сообщество гораздо проще, чем отдельному человеку, незнакомому с чувствами собственного достоинства и самоограничения, про-

делать то же самое с самим собой. В конце концов, история знает массу примеров подобной внутренней мобилизации — и не только из житий святых. Возьмем, например, описанный Даниилом Граниным в повести «Эта странная жизнь» опыт такой самомотивации советского ученого Александра Любищева. Жизнь Любищева — пример вовсе не трудоголизма, а именно самомотивации. Разница между одним и другим очевидна. Трудоголик живет иной, имеющей очевидную ценность жизнью лишь в работе, и хорошо, что эта работа отнимает всё время. Когда работы нет, он тем не менее постарается чем-то себя загрузить под завязку. В каких-то глубинах его сознания всегда остается представление о жизни в работе как о приоритете, выделяющем его из всех остальных, — неважно, представление это романтически-мечтательное или высокомерно-презрительное. У самомотивированной личности — что, кстати, совершенно четко видно по повести Гранина — такого представления либо вообще нет, либо оно остается ничтожно малой величиной, которой следует пренебречь. Можно даже сказать, что в определенном смысле вопрос о собственно мобилизации как системе мер по понуждению себя к чему-то перед такими личностями не стоит вообще. Просто никакого особого насилия над собой тут и не требуется: то, что для других выглядит подвигами самоотречения, для этих людей является естественным и повседневным способом дисциплинированного существования. Это их способ сражаться с любыми возникающими проблемами, превращая их в новые возможности для саморазвития. Поэтому не следует забывать и еще одну принципиальную особенность самомотивации — состоя-



Памятник Александру Любищеву на территории Института экологии Волжского бассейна РАН в Тольятти

**История знает массу примеров внутренней мобилизации — и не только из житий святых. Возьмем, например, описанный Даниилом Граниным в повести «Эта странная жизнь» опыт самомотивации советского ученого Александра Любищева. Жизнь Любищева — пример вовсе не трудоголизма, а именно самомотивации.**

ние размерности и предсказуемости. Состояние особенно необходимое в периоды жесткого кризиса, несмотря на внешние неблагоприятные обстоятельства, авралы и нервозности. При правильно выстроенных приоритетах человек в кризис должен непременно сохранить в нормальном состоянии себя, свою семью и друзей. Например, тот же Любищев, чтобы быть полностью отмотивированным, никогда не брал никаких срочных незапланированных работ, которые нарушили бы заведенный и неукоснительно соблюдаемый ход его жизни. В советское время с его непрекращающимися кампанейщинами, пожалуй, именно эту принципиальную установку было сложнее всего соблюдать. Точно такое же «искушение» — отвлекаться от главного, взять еще одну близлежащую высо-

ту, как бы походя решить незапланированную, но оказавшуюся чрезвычайно соблазнительной и доступной для реализации в данный конкретный момент задачу — возникает и при коллективной мобилизации. И если поддаваться подобным «искушениям», то можно попросту надорваться и не выполнить то, ради чего вообще затевалась мобилизация. Примеров тому — масса, в том числе из той же советской эпохи. Мобилизация — это не слоенный, на скорую руку замешанный как попало пирог, а предельная систематизация и дотошное упорядочивание затрачиваемых сил и ресурсов ради достижения главного при полном игнорировании любых отвлекающих, второстепенных или привходящих задач и мотиваций. И все-таки, несмотря на примеры отдельных индивиду-

альных самомотиваций, данный феномен, разумеется, имеет значимую социальную природу. Это очевидно хотя бы вследствие того, что он становится востребованным, как правило, в кризисные моменты в качестве искомой модели нового социального поведения, благодаря которому возникшие неурядицы должны быть быстро преодолены. Но не следует путать мобилизацию с форс-мажорной ситуацией, возникающей в результате тех или иных экстраординарных событий. Яркий пример форс-мажорной ситуации — это война, хотя ее по старинке держат за проявление политики иными средствами. Да, форс-мажорная ситуация предполагает предельную мобилизацию сил в качестве незаменимого инструмента управления крупными сообществами, но сама такая мобилизация оказывается в определенной степени вторичной, прикладной, ситуативной — то есть обладает всеми теми характеристиками, которые являются как раз нетипичными для особого режима функционирования на протяжении длительных отрезков времени. Именно поэтому форс-мажорная мобилизация прекращается, сворачивается фактически сразу после устранения причины, которая вызвала ее к жизни. И в подобной демобилизации оказывается заинтересованным не только общество: власть в меньшей степени нуждается в возвращении к привычному, прежнему, нормальному способу существования, чтобы сохранить свои исключительные прерогативы. Настроиться на особый мобилизационный лад для власти так же непросто, как и для общества. И если форс-мажорная ситуация не оставляет им обоим альтернативы, вынуждает преобразиться, напяряясь, то в обычной, нор-

мальной обстановке и управляющие, и управляемые все-таки стараются минимизировать любые издержки собственного благополучного бытования. При этом главный мобилизационный и мобилизуемый ресурс — это, конечно, люди, самостоятельные, высокообразованные, внутренне мотивированные люди, а не инструменты стратегического планирования, контроля над распределением ресурсов, не винтики и т.д.

В этом смысле взгляд на советскую эпоху как на время тотального господства административно-командной мобилизационной системы нуждается если не в полном пересмотре, то, по крайней мере, в серьезном уточнении. Административно-командная система действительно умела подчинять массы единому руководству. И когда ей требовалось срочно аккумулировать энергию этих масс и направить ее в нужную точку, эффект оказывался впечатляющим. Но это взнуздывание, как при раскулачивании и сплошной коллективизации, давало результат только в условиях экстенсивной модели хозяйственного, социально-экономического и политического развития. Особенно заметных результатов удавалось достигать в ресурсно-экспроприруемых отраслях — на войне, ценой массовой растраты, а не сбережения собственного народа и его лучших представителей. Когда, может быть, и не вполне обученная, не очень подготовленная и профессиональная армия, будучи безоговорочно отмобилизованной, на ходу самоорганизовывалась, превращалась в дисциплинированную и мощную силу, способную одерживать победы над более многочисленным и во всех смыслах лучше подготовленным противником, и побеждала. В результате у власти возникали

наивная иллюзия и самонадеянная уверенность в том, что приемы и опыт военной мобилизации, подразумевавшей выполнение главной, четко определенной, предельно ясной и единственно значимой для народа и власти задачи, можно с успехом использовать и в мирных условиях. Прежде всего — в народнохозяйственной и в производственной сферах. Но вот тут-то как раз и допускалась роковая ошибка. Если исходить из приведенного выше уточнения, то тотальная военная мобилизация была мобилизацией именно форс-мажорной, то есть разовым рывком, имеющим ограниченную продолжительность и локальное, узкое по окончательной цели, конкретное употребление. Перетерпеть противника, выстоять любой ценой. Ни власть, ни общество не планировали и не могли воевать неопределенно долго — несмотря на всю воинственную советскую официозную риторику, направлявшуюся против не только внешнего, но и всегда подзревавшегося внутреннего врага, явного или мнимого. В мирное же время мобилизационные приемы должны были стать совершенно другими — рассчитанными на длительную перспективу, основанными на цикличности, учитывающей естественные социальные пульсации, избегающими неоправданных затрат и непродуманных кампаний. Но власть не стала особо утруждать себя — и после завершения войны она продолжила управлять с помощью всё тех же форс-мажорных пропагандистских и волюнтаристских приемов. И это не могло не привести к целому ряду негативных последствий. Среди них — политический инфантилизм, неоправданные социальные издержки, нерациональное использование производственных мощ-

ностей. Наконец, создание не просто неэффективной, но «самоедской» экономики, имевшей ограниченный срок существования, несмотря на весь тот изначальный креативный коммуитарный потенциал, который был в нее заложен и который предлагал оригинальный, хотя и не гарантированный, выход из мотивационного тупика капитализма эпохи промышленной революции.

Но возможна ли в принципе подлинно мобилизационная – без всяких форс-мажорных примесей – экономика? С одной стороны, отрицательный ответ на этот вопрос напрашивается как бы сам собой. Экономика – это крайне сложная динамичная система, в которой велика роль фактора неопределенности, непредсказуемости – что особенно подтверждают мировые кризисы последнего времени. Казалось бы, какая тут может быть мобилизация, предполагающая подчинение единой (всезнающей?) командной воле этого переменчивого мира? Но с другой стороны, всё не так однозначно. Вопрос в том, насколько грамотно, профессионально и предусмотрительно ведет себя эта самая командная воля. Действует ли она в одномерной, хорошо знакомой ей плоскости или же учитывает прежде всего те факторы, которые в настоящий момент не проявлены, но которые непременно дадут о себе знать как в ближайшей, так и в более отдаленной перспективе. И если отказаться от поиска легких, простых и якобы самоочевидных ответов на сложные вопросы, то вполне реально развернуть мобилизацию даже в условиях кризиса рыночной экономики. Но при этом инструменты эффективной работы с людьми должны быть, наконец, основаны на собирании народа. Прежде всего по-



**Главный мобилизационный и мобилизуемый ресурс – это, конечно, люди, самостоятельные, высокообразованные, внутренне мотивированные люди, а не инструменты стратегического планирования, контроля над распределением ресурсов, не винтики и т.д.**

тому что без максимальной гибкости мышления, целеполагания и подходов к реализации неоднозначных задач нельзя выйти из кризисного болота. Не лозунгами и не исто-

рическими мифологемами следует вести народ. Так можно обращаться только с населением, которое годится лишь для того, чтобы его ловко распропагандировали. Главным

Александр Дейнека. Знатные люди страны Советов. 1937 год



**Административно-командная система действительно умела подчинять массы единому руководству. И когда ей требовалось срочно аккумулировать энергию этих масс и направить ее в нужную точку, эффект оказывался впечатляющим.**

управленческим ресурсом в кризис является доброжелательность и доверие к людям. Они на это реальное доверие всегда откликнутся сами. Не из-под палки и не в иллюзорном экстазе, а предельно трезво, реально и грамотно оценивая те, пусть крохотные, возможности, которые можно увидеть и оседлать, находясь в болоте растущих проблем. И только тогда, когда мы выберемся на твердую почву под ногами, когда острота кризиса окажется позади, когда предвидение и короткий прогноз выполнят свою удерживающую на плаву, выравнивающую ситуацию роль, можно будет в «холодном состоянии» экономики и социума вернуться к проверенному временем инструменту — к индикативному средне- и долгосрочному планированию. Ведь плановая экономика до-

казала свою состоятельность и при капиталистическом укладе. Всё дело в том, о какой именно плановой экономике идет речь. Например, честное государственное индикативное планирование оказалось вполне совместимым с рынком. Так, индийцы в 1947 году заимствовали советскую модель пятилетних планов и, несмотря на все исторические пертурбации, до сих пор следуют ей, демонстрируя при этом чудеса экономического роста, освоения наукоемких производств, ограничения нищеты, снятия социального перенапряжения, обуздания сепаратизма в штатах и сохранения демократических форм жизни в обществе. Внушительных результатов добились сначала послевоенная Япония, а затем Южная Корея и нынешний псевдокоммунистический Китай. И совсем

другое дело — жесткое директивное планирование, диктаторски практиковавшееся в Советском Союзе вплоть до его развала. Кризисная мобилизация в условиях такого планирования — это совершенно безнадежное дело, прежде всего потому что источник неожиданных проблем и неприятностей находится вне пределов досягаемости мобилизаторов. Вообще что-то на полном серьезе планировать в ситуации кризиса — а тем более планировать как нечто, что неукоснительно должно быть исполнено, — просто нереально. Это прямой путь к провалу. Собственно говоря, именно слепая беззаветная вера во всеислие планирования и погубила в конечном итоге советскую хозяйственную систему: в ней нарастал кризис, а она, вместо того чтобы апробировать какие-то эластичные стратегии развития, лишь еще крепче хваталась за устанавливаемые на очередную пятилетку показатели, которые непременно надлежало выполнить. К тому же наше

планирование тогда сводилось, по сути, к выстраиванию фиксированных иерархий соподчинения различных ведомств и находящихся в их ведении производственных мощностей. Не будет особым преувеличением сказать, что в последние советские десятилетия весь пафос планирования сводился как раз к организации бесконечных, как тогда казалось, эффективных управленческих контуров. Это не только отнимало всё больше и больше сил, но и фактически распыляло, рассредоточивало энергию, в то время как требовалась максимальная концентрация усилий в рамках минимума формальных институций — но эти новые гибкие институции должны были быть действительно эффективными. Иными словами, кризис следовало гасить не растопыренной народно-хозяйственной пятерней, а крепко сжатым научно-техническим кулаком.

Сегодня по-прежнему актуальны слова, сказанные одним из самых осведомленных в поздние советские времена человеком — Юрием Андроповым — в бытность его генсеком: «Мы не знаем страны, в которой живем». С той лишь только разницей, что Андропов имел в виду социалистический строй, а сейчас впору сказать то же самое о тех нескольких различных, зачастую нестыкованных технологических и социальных укладах, которые появились в сегодняшней России. Рыночная экономика у нас, несмотря на риторику последнего времени, — отнюдь не господствующая, она составляет всего лишь от одной шестой до одной пятой экономического потенциала страны. Но что же в таком случае представляют собой остальные пять шестых или четыре пятых? Чтобы ответить на этот вопрос, следует признать, что с

исчезновением второго мира — блока социалистических государств, ориентировавшихся на СССР и его хозяйственный спрос, — наша страна попала в некогда опекаемый ею третий мир, во всяком случае, по основным критериям своего нынешнего экономического развития. Одним из главных критериев принадлежности той или иной национальной экономики к третьему миру является ее многоукладность. И те самые пять шестых или четыре пятых экономики России, на территории которых рыночные отношения не являются преобладающими, как раз и являются пространством причудливого сочетания самых разных экономических моделей, причем подчас официально никем и нигде не признаваемых. В Соединенных Штатах, экономике которых можно признать условно эталонной благодаря безусловной сдержанности прямого бюрократического вмешательства в инициативы своих граждан, любой уклад автоматически признается и легализуется. В результате занятые в нем работники и предприниматели становятся хозяйствующими субъектами, а значит — социально защищенными людьми, даже в условиях экономического краха их предприятий. У нас же этого нет и в помине. До сих пор деловой неуспех чреват самыми деструктивными последствиями для личности, вплоть до угроз ее физическому существованию. То же самое сполна относится и к шестой или пятой рыночной части экономики, где условия выживания не менее жестокие, да и в государственном секторе, за вычетом бюрократического аппарата, обстановка далеко не дружественная. Выходит, что постсоветская экономика — это пространство сплошных неоправданных рисков, которые никак не удастся превра-

тить в реальные возможности для внутреннего хозяйственного развития. А любой хозяйствующий в ней субъект — индивидуальный или коллективный — поневоле вынужден действовать с постоянной оглядкой на сурового, придирчивого и недоверчивого регулятора. Да к тому же еще в режиме непрекращающейся, истощающей позитивные силы, бесплодной контрольно-проверочной мобилизации.

Что это за мобилизация? «Правильная» она или «неправильная»? Чем отличается мобилизация занятых в некоммерческом государственном секторе от мобилизации в крупном рыночном секторе и от мобилизации трудящихся в мелкотоварном производстве, ориентированном больше не на свободный рынок, а на принудительную продажу? Или от мобилизации людей, обреченных на архаичный прямой продуктообмен в рамках семейных или соседских некапиталистических отношений, — да, до сих пор существует и такое! А что говорить о мобилизации в некоммерческом сегменте науки, образования, медицины, здравоохранения, социальной защиты? Как можно мерить рублем их эффективность? Они, конечно, принесут в государственную и в собственную кубышку хороший взятку с населения. Но народ их прибили не обрадуют, потому что побочный итог (денежный профит) — а не задача оказания опережающей по эффективности услуги своему народу — поставлен здесь во главу угла. Между тем действительная польза и реальная эффективность услуг (определяемых, кстати, тем минимумом времени, которое граждане вынуждены потратить впустую на «общение» с родным государственным аппаратом) окажутся несоразмерными тому ущербу, который приносят бюрокра-



**У власти возникали наивная иллюзия и самонадеянная уверенность в том, что приемы и опыт военной мобилизации, подразумевавшей выполнение главной, четко определенной, предельно ясной и единственно значимой для народа и власти задачи, можно с успехом использовать и в мирных условиях. Прежде всего – в народно-хозяйственной и в производственной сферах.**

тизированные «новации», когда десятилетиями упорно пускают под откос любые инициативы, направленные на действительное улучшение качества предоставляемых услуг. Можно задать еще много аналогичных вопросов, и все они подводят к необходимости составления социально-антропологической карты субъектов современной российской экономики, а уже последующее изучение такой карты позволит дистиллировать какие-то константы, присущие всем мобилизационным моделям, и выявить ряды их отличий друг от друга. Никто еще не ставил и тем более не выполнял задачу хотя бы самого примерного описания подобной мобилизационной полифонии, а между тем даже предварительные итоги ее осмысления могли бы нащупать в нынеш-

ней экономике, насквозь пронизанной рентными отношениями, те островки, которые способны стать плацдармами качественно нового роста и развития. Никогда прежде у нас не задумывались о создании многоадресной модели мобилизационного развития – всегда считалось, что мобилизация не может не быть унифицированной. Между тем и реализованный опыт экономических прорывов в эпоху советского планирования, и уже сложившиеся традиции постсоветской квазирыночной стихии наглядно показали, что наиболее устойчивой, прогнозируемой и эффективной мобилизация становится лишь тогда, когда отказывается от единообразия и становится максимально гибкой. По примеру сформулированной в начале 1990-х в готовив-

шейся к глубинной интеграции Европе концепции «Европы разных скоростей» мы должны говорить о некоей интегративной мобилизационной модели, синтезирующей несовпадающую динамику разных направлений отечественного экономического развития.

Сегодня ни у кого не возникает сомнения в том, что нам не стоит пытаться производить те товары, которые у других получаются лучше и дешевле, – например, те же смартфоны или другую потребительскую технику. Мы не сможем выстроить свой полностью автономный цикл их изготовления, а если и сможем, то издержки окажутся настолько высокими, что цены на соответствующую отечественную продукцию сделают ее неконкурентоспособной на фоне аналогичных импортных образцов. Но если это так, то модель современной мобилизации в принципе не может основываться на автаркии. А если мы готовы отказаться от этого основополагающего принципа любой экстенсивной мобилизации, то в

чем тогда будет содержательно заключаться другой ее базовый принцип, которым уж никак не получится пренебречь, — принцип опоры на собственные силы? Если мы хотим оставаться суверенными, то нам в любом случае придется находить ответ на этот вопрос. Абстрагируясь от каких-то конкретных рекомендаций, относящихся к разным секторам экономики, и оставляя их разработку специалистам-предметникам, в качестве предварительного условия составления указанного проекта можно назвать своего рода инвентаризацию внутреннего жизненного — и соответственно домашнего хозяйственно-экономического — пространства страны. Результатом такой инвентаризации может стать повышение нашей собственной привлекательности — прежде всего для самих себя, а уже потом и для потенциальных внешних инвесторов или прочих интересантов. И когда у нас получится отыскать, нащупать, определить коды подобной привлекательности, затем можно будет говорить и о следующем шаге — о выработке модели опережающего развития с опорой на собственную цивилизационную и социокультурную идентичность. Если автаркическое развитие вполне может быть и догоняющим — пусть в мобилизационном режиме, но сводящимся к копированию ускоренными темпами отдельных достижений, повторяющим пути, уже пройденные другими более развитыми странами, — то отказ от давно изжившей себя автаркии изначально лишает нас такой удобной возможности. Мы уже не сможем позволить себе роскошь быть неоригинальными, так как суверенитет теперь получается реально обеспечивать только лидерством — хотя бы по некоторым хорошо знакомым нам направлениям



**Именно слепая беззаветная вера во всемогущество планирования и погубила в конечном итоге советскую хозяйственную систему: в ней нарастал кризис, а она, вместо того чтобы апробировать какие-то эластичные стратегии развития, лишь еще крепче хваталась за устанавливаемые на очередную пятилетку показатели, которые непременно надлежало выполнить.**

развития. То есть вместо мобилизации догоняющей, традиционно практиковавшейся в нашей стране еще с петров-

ских преобразований, мы должны запустить свою новую, неожиданную, опережающую мобилизацию.



Когда общество длительное время отстает в своем развитии от других обществ, это означает, что им не были пережиты какие-то существенные этапы, в том числе и неудачные, которые прежде прошли все оказавшиеся впереди. При долгосрочной ставке на опережающее развитие подобные оставшиеся лакуны непременно должны быть осмыслены. Можно искать свои пути их ускоренного прохождения, можно опробовать способы минимизации ошибок, допущенных на этих этапах другими, но вовсе обойти их стороной, проскочить, сделать вид, что ничего такого не было, и совершить обходной маневр никак нельзя. В этом — весь фатум и вся обреченность посттравматического бремени догоняющего развития: догнать тех, за которыми стремишься, вполне возможно, наверное, реально в случае большой удачи даже обойти их и вырваться вперед, но стать для них законодателем мод, задать новую повестку развития — не получится никогда. Прыжковое же развитие предполагает иной сценарий. Здесь рывок начинается как бы с априорно выигрышной позиции: пройденное конкурентами учитывается, но не повторяется, траектория продвижения к заданной цели по определению должна быть оригинальной, с оглядкой на чужой опыт — но именно как на опыт, который ни в коем случае нельзя копировать из-за его дефектности и локальной ограниченности. Но к такому рывку в режиме опережающего развития надо серьезнейшим образом готовиться. К сожалению, в нашей сегодняшней экономике критическая масса инноваций еще слишком незначительна, чтобы придать опережающему развитию необходимый начальный импульс.

Вернемся к некапиталистическим и некоммерческим вопросам эффективности мобилизации. В предисловии к изданию на русском языке своей книги «Философия и зеркало природы» Ричард Рорти писал, что порой не уделял внимания каким-то проблемам, которые крайне интересовали его коллег. Однако впоследствии он вдруг обнаруживал, что обделенная его вниманием проблема «исчезла с философской сцены» и больше никто над ней не работает. «Тогда я поздравлял себя с разумной предусмотрительностью, — отмечал Рорти, — и приходил к мнению, что поступал достаточно мудро, ожидая исчезновения проблемы, правильно угадав ее эфемерность». И далее Рорти проводил параллель между этой своей «разумной предусмотрительностью» и той ситуацией, в которой оказалась русская философия, выпав из мирового философского процесса на десятилетия коммунистического режима и безраздельного господства марксистско-ленинской философии. По его словам, в результате такого выпадения российские философы сегодня «могут обойтись без множества проблем, которыми в противном случае занимались бы». Получается, что «они стали жертвами переноса во времени, но сейчас в состоянии оценить случайные преимущества прошлой ситуации — преимущества задержки по времени».

То же самое можно сказать и о ситуации в сфере культуры в контексте установки на опережающее развитие. Культура и искусство, то есть те области, в которых мы традиционно находились на передовых позициях, вполне могли бы и сегодня стать нашими базовыми стартовыми площадками рывка к мировому лидерству. Но лишь при условии доверия

и доброжелательного внимания к тем, кто торит новые пути, неизбежного соблюдения свободы творчества, уважения к достоинству творческого человека и обеспечения свободы рынка, на котором происходит потребление этого творчества. Если же эти условия под всякими благовидными предложениями не будут соблюдаться, то никакого опережающего развития не получится. Его место займут ретроградная консервация прошлого и стимулирование нового застоя. Мобилизация заключается не в том, чтобы наложить на себя самоограничения ради какой-то мифической стерильности — и фактически ради самих этих самоограничений. Мобилизация нужна для другого — для того, чтобы отбросить замшелые, быстро закостеневающие стереотипы и самым серьезным и основательным образом переувидеть себя, или, иными словами, начать воспринимать себя по-другому, суметь разглядеть собственную миссию в обыденной повседневности — а разглядев, изо всех сил и без оглядки броситься с головой в ее осуществление. Помимо такого целеполагания для опережающего развития исключительно важно обладание потенциалом самокритичности, чтобы верно оценивать, на что ты можешь претендовать, а на что — нет, к чему надо стремиться в первую очередь, что может и подождать, а в направлении чего вовсе не следует двигаться. Подобный часто интуитивный потенциал самокритичности в нашей сегодняшней действительности не используется в той мере, в какой следовало бы: он, как правило, проявляется искаженным образом — в форме разного рода формально-правовых ограничений. В этом — еще одна неуместная удушающая блокировка мобилизации ради

опережающего развития. Если ребенку дать по рукам и сказать: «Не смей!» — то он и не будет сметь, но его развитие неминуемо затормозится, даже если до того он шел неправильным по традиционным педагогическим меркам путем. Необходимо самому, без начальственного окрика извне приходиться к осознанию собственной ошибочности. Но без любви и доверия в семье, в школе, в бизнесе, в регионе, в стране этого не достичь. Опыт стран с высокой степенью такого доверия показывает, что там никто не отнимает права на ошибку, но все заинтересованы в том, чтобы неизбежные ошибки, увидев и осознав, моментально устранять. В этом — тайный мобилизационный ресурс демократической процедуры. Любой внешний запрет блокирует мобилизационную мотивацию, выхолащивает ее, девальвирует пассионарные устремления. Да, может быть, ретроградная мобилизационная энергия и состоит в том, о чем поют Никитины: «Мы не пашем, не сеем, не строим, мы гордимся общественным строем». Но способна ли такая лицемерная подхалимствующая энергия стать энергией опережающего развития? Нет, потому что она неподлинная, имитационная, инспирированная бюрократическим классом. А бюрократический класс, как известно, не способен на мобилизационные подвиги — его поведенческая модель строится совсем на других основаниях. Бюрократический тоталитаризм принципиально несовместим с опережающей мобилизацией. Споры нет — строгие государственные регуляции необходимы для подготовки мобилизационного скачка, но лишь на самом начальном этапе его проектирования, когда они задают общую рамку всего будущего процесса, формулируют правила и



Херлуф Бидstrup. Распространение заразы

**Ричард Рорти** писал, что русская философия, выпав из мирового философского процесса на десятилетия коммунистического режима и безраздельного господства марксистско-ленинской философии, избавила себя от «множества проблем, которыми в противном случае занимались бы».

формируют главные условия, которые, в свою очередь, должны создавать предпосылки для передачи руководства опережающим развитием частным и общественным инициативам. А главным субъектом опережающего развития является и может быть только свободная, ответственная личность.

В странах авторитарной модернизации — например, в четырех «азиатских тиграх», Гонконге, Сингапуре, Тайване и Южной Корее, — субъектом развития на начальной стадии являлась государственная бюрократия. Но в этих восточных обществах исключительно значимую роль играет осо-

бый этос, который в гораздо большей степени ограничивает именно бюрократию, а не общество, тем самым заставляя чиновников быть предельно ответственными, результативными. В каждом из «тигров» общество в целом гораздо сильнее бюрократии, хотя именно последняя создавала условия для мобилизационного рывка и сейчас поддерживает адекватный потребностям текущего момента градус инновационного развития. К тому же ответственная бюрократия — это не просто эффективная бюрократия, способная концентрировать волю и ресурсы для совершения мобилизационного рывка. Это даже уже и вовсе не бюрократия, если вкладывать в это понятие все те коннотации, которые невольно, сами собой возникают в нашей политической культуре, это — фактически уже меритократия, о которой мы пока лишь грезим.

У нас бюрократия всегда строилась по номенклатурному принципу, который диаметрально противоположен принципу меритократическому. Пока работает номенклатурный принцип, наивно полагать, что мобилизацию возможно запустить с помощью централизации управления. На самом деле всё наоборот: новая номенклатура делает всё возможное, для того чтобы не допустить мобилизации, обосновать ее ненужность, вредность и даже национальную опасность. Между тем в той же Южной Корее при Пак Чжон Хи и в том же Сингапуре при Ли Куан Ю преференции представителям служебного сословия давались при жестком условии, что те будут грамотно и эффективно ими распоряжаться на благо всего общества. Если это условие не соблюдалось и преференции не использовались должным образом, их безжалостно отбирали и передавали другим — тем,

кто доказывал свою состоятельность использовать эти особые возможности в интересах всего общества.

При господстве номенклатурного принципа ситуация оказывается полностью противоположной. Преференции даются не для того, чтобы облегчить и упростить бюрократии выполнение тех или иных функциональных задач, но ради обретения ею внеконкурентного положения в обмен на особую лояльность, после чего вообще утрачивается мотивация работать для народа, оправдывать высокопрофессиональным организационно-управленческим трудом свое исключительное положение в обществе. Отпадает необходимость реальными хозяйственными делами доказывать правомерность своего особого статуса. Складывается и соответствующий этос, в соответствии с которым заветная должность начинает рассматриваться уже исключительно как сытная кормушка (в то время как прежде материальная мотивация не только дополнялась, но подчас даже затмевалась устремлениями далеко не материальными: честолюбием, властолюбием, тягой к знакам, отмечающим доблесть и иные общественно значимые качества, которыми люди гордились). Естественно, при такой «стабилизационной» установке ни о какой мобилизации не может быть и речи. То есть стимул превращается в антистимул и начинает работать в противоположном направлении.

Кризис — это, безусловно, всегда стресс. Возникает вопрос: а нельзя ли конвертировать этот стресс в некое удобное стартовое условие для прорыва? Есть ли способы трансформировать риски в новые возможности? На эти вопросы реально дать положительные ответы. Как правило, именно

в кризисные моменты особенно бурно возникают новые точки роста, которые завтра или послезавтра станут пионерами развития. В результате естественной гибели неконкурентоспособных предприятий образуются целые пустующие и неосвоенные ниши, в которых нужно начинать с нуля — со всеми присущими делам первопроходцев преимуществами и издержками. Вместе с тем, несмотря на кризис, бюрократическая машина в нашей стране только увеличилась в размерах, «обросла» дополнительными стабилизационными «агрегатами». Эта бюрократическая машина продолжает заниматься фактическим перераспределением дохода, всё еще поступающего от природной ренты. А значит, акцент, как и прежде, будет делаться не на ростках инновационной экономики, наметившихся в последние месяцы — вопреки санкциям и девальвации рубля, — а на поддержке крупных модулей, связанных с добычей и транспортировкой углеводородов и других сырьевых богатств. Да, эти крупные модули фактически содержат всю страну, гарантируя основные поступления в госбюджет. Но все-таки зарабатываемые на природной ренте деньги — это не тот тип дохода, который востребован в XXI веке. Меняется сам взгляд на прибыль: самая лучшая и самая надежная прибыль — это повышающееся качество жизни, конкурентная привлекательность достойной жизни в своей стране. И если государство заявляет о себе как о менеджере, предоставляющем посреднические услуги в обеспечении интересов граждан, то оно должно в первую очередь озаботиться именно тем, чтобы минимизировать препоны и бюрократические проблемы, встречающиеся в повседневной жизни людей.

В последнее время всё чаще приходится слышать призывы к «творческому» заимствованию мобилизационных наработок некоторых асоциальных интегрций. В связи с этим следует разобраться, действительно ли могут быть привлекательными антиобщественные структуры и стоит ли обращаться к их опыту. Начнем с того, что системы, способные функционировать в режиме предельной мобилизации, но при этом являющиеся антиобщественными (мафиозные и – шире – преступные сообщества), действуют преимущественно спринтерским образом. Они поступают как хищники не только в переносном, но и в прямом смысле: наносят результативные молниеносные удары, захватывают добычу, но после этого сразу уходят в тень и никогда не выставляют себя напоказ. (В том, что субкультура наших криминальных группировок 90-х стала существенным элементом тогдашнего масскульта, «заслуга» падкого на остренькое больного общества, но никак не самих этих группировок.) Однако именно в силу свойственного таким «хищникам» поведенческого алгоритма – моментальных акций и последующего не менее стремительного исчезновения из публичного пространства – их мобилизация всегда предельно краткосрочна. Максимум, что им по силам, – это удержание в своих руках какой-то территории для контроля над ней и осуществления бросковых рейдерских вылазок. Долгосрочные мобилизационные практики – а именно в их рамках возможно то или иное стратегическое проектирование – неподъемны для преступных сообществ. К тому же их судьба сродни печальной судьбе раковых клеток: либо их удастся уничтожить в результате удачного лечения,



**При господстве номенклатурного принципа преференции даются не для того, чтобы облегчить и упростить бюрократии выполнение тех или иных функциональных задач, но ради обретения ею внеконкурентного положения в обмен на особую лояльность, после чего вообще утрачивается мотивация работать для народа, оправдывать высокопрофессиональным организационно-управленческим трудом свое исключительное положение в обществе.**

Кадр из фильма «Однажды в Америке»



**Системы, способные функционировать в режиме предельной мобилизации, но при этом являющиеся антиобщественными (мафиозные и – шире – преступные сообщества), действуют преимущественно спринтерским образом. Они поступают как хищники не только в переносном, но и в прямом смысле: наносят результативные молниеносные удары, захватывают добычу, но после этого сразу уходят в тень и никогда не выставляют себя напоказ.**

либо они неизбежно убивают организм, на котором паразитируют, но в результате этого погибают и сами. Не следует забывать и о том, что мобилизация всегда предполагает определенный альтруизм, она основывается если не на высоких морально-нравственных принципах, то уж, во всяком случае, на самоотречении ради общественной цели, а эти ориентиры по определению чужды преступным сообществам. То есть выходит, что криминальная мобилизация – это мобилизация лишь по видимости, а на деле – псевдомобилизация.

Любопытно, что эти хищнические повадки криминалитета очень напоминают поведение... бюрократии. Ведь бюрократия по большому счету за-

точена не на достижение того или иного высокого результата, а на соблюдение определенных формальных процедур, что чаще всего сводится к поддержанию равновесия внутри большей или меньшей системы, причем, как правило, экстенсивным способом. Такая практика очень напоминает тот же хищнический криминальный контроль над территорией. Разница тут, пожалуй, только в том, что если криминалитет имитирует мобилизацию, заимствует в своей деятельности какие-то ее практики и приемы, то бюрократия по самой своей природе просто напрочь отвергает любую экстраординарность. Балансирование между различными интересами с попутным взиманием статусной ренты и иные

установки из этого же арсенала несовместимы с нужной обществу мобилизацией. А потому в условиях кризиса, когда от всей вертикали лиц, принимающих решения, требуются предельная концентрация и жесткие самоограничения, бюрократия становится особенно контрпродуктивной. Совсем другое дело – кризисное администрирование, гибкая политика упреждения уже почти всем явных провалов, чуткое внимание к идеям здравомыслящих людей, скромность, замешенная на понимании рисков, и дерзость в использовании любых появляющихся возможностей для рывка вперед. Бюрократическая система, ее неповоротливая машина, думающая исключительно о «втирании очков», ради сохранения своих позиций явно будет, издавая большой мобилизационный шум, главным демотиватором тех, кто может и хочет вывести из кризиса себя, свое дело и свою страну. Какие же подходы могут быть продуктивными в ситуации, когда обычные накатанные управленческие технологии

оказываются неспособными противостоять нарастающей энтропии? В принципе ничего сверхъестественного в данном случае не требуется, нужно просто наладить и запустить трехуровневую систему контроля и координации процессов — в нашем конкретном случае процессов преимущественно экономических, хотя и социальных — самого широкого спектра — тоже. В принципе эта трехуровневая система является калькой с жизнеспособного живого организма, обладающего тремя взаимосвязанными нервными системами — центральной, симпатической (отвечающей за накопление энергии) и парасимпатической (время от времени запускаящей процессы торможения, чтобы организм не «перегрелся»). Проекции из мира органики в сферу макроэкономики и на процессы, протекающие в обществе, очевидны. Можно привести и еще одну физиологическую аналогию. В организме человека имеется так называемый блуждающий нерв, который подспудно контролирует важнейшие процессы жизнедеятельности, но вдобавок к этому выполняет еще и упреждающую прогностическую функцию: немедленно, минув все барьеры иерархии и соподчинения, передает в мозг сигнал о наступающей угрозе для всего организма. Думается, что если кризисный менеджмент будет строиться сообразно такой трехуровневой системе, да к тому же еще станет прислушиваться к сигналам структур, выполняющих функции блуждающего нерва, то выработка стратегии и тактики мобилизационного преодоления любого кризиса станет вопросом скорого времени. Если же опрокинуть эту ассоциацию с нервной системой на социально-политическую



**Личность менеджера-инноватора неизбежно консервируется, увековечивается управляемой им корпорацией. Например, с уходом Стива Джобса (на фото слева) корпорация *Apple* не прекратила существования, а стала функционировать как эманация индивидуального «Я» своего создателя. То же самое можно сказать и про многих других корпоративных гур — Генри Форда, Ади Дасслера, ныне здравствующих Билла Гейтса (на фото справа) и Уоррена Баффетта, а также многих других.**

сферу, то мы неизбежно приддем к необходимости развести два понятия, которые часто в обыденной речи заменяют друг друга, но которые между тем обозначают принципиально разное. Эти понятия — «государство» и «страна». Страна — это нечто наподобие вместилища общества как собрания непохожих личностей, образующих между тем значимое единое целое. Это то пространство, в котором личность чувствует себя всегда комфортно, — пространство дома, своей земли, малой родины и большой Родины. Государство же — это рамка, обводящая страну по контуру, это несущий каркас общества, его аркбутаны и контрфорсы, то есть институты, законы, управленческая модель. В идеале страна и государство должны дополнять и поддер-

живать друг друга. Страна своим блуждающим нервом любви к Родине способна удерживать государство от избыточного административного перегрева, в то время как государству надлежит вполне серьезно брать на себя функции центральной нервной системы. Страна обеспечивает ощущение жизненного уюта и безопасности, а государство дополняет это ощущение чувством достоинства, необходимого стране, обществу и народу. В условиях кризиса чрезвычайно важно не разбазаривать, а сохранять прежде всего кадры, живых людей, опытных специалистов. К сожалению, у нас сейчас действуют прямо противоположным образом: пытаются сэкономить бюджеты, устраивая массовые увольнения и сокращая став-

Кадр из фильма «Обитаемый остров»



**Мы накануне появления корпораций нового типа, которые смогут мобилизоваться в ситуации углубляющегося системного кризиса и научатся более или менее эффективно противостоять ему. Эти корпорации, по-видимому, будут похожи на своеобразные облачные образования, которые станут решать возникающие перед ними в их профессиональном поле проблемы путем обволакивания и растворения в себе – то есть гомогенизируя среду, из которой произрастает тот или иной вызов, и ту новую территорию, на которой этот вызов оказывается уже снятым, разрешенным. Иными словами – решая текущие задачи как бы из будущего.**

ки. Возникает естественный вопрос: а кто в таком случае будет эффективно работать потом, когда кризис завершится или хотя бы просто утихнет? Откуда несменяемые начальники наберут новых работников – взамен уволенных ими, – обученных и хорошо знакомых с той деятельностью, которой они занимались? Не лучше ли поступать иначе – никого не увольнять, а просто разделить тяготы в равной мере на всех сотрудников и руководителей того или

иного коллектива? Подобный выход, может быть, экономически и не решит всех проблем в краткосрочной перспективе. Зато в перспективе среднесрочной выигрешность такого решения очевидна. Ведь рентабельность, эффективность, открытость инновационным решениям зависят не только и не столько от вложенных инвестиций и закупленной техники, сколько от таких тонких и незримых факторов, как доверие и способность к командной сцепке. А

эти качества гораздо быстрее и основательнее формируются именно в кризисные моменты, когда руководство идет навстречу подчиненным и готово разделить с ними все выпавшие на долю предприятия издержки. Зато капитализация трудового коллектива, прошедшего через кризис и получившего в результате не только ценный профессиональный опыт работы в нестабильной обстановке, но и некое новое качество взаимоотношений внутри себя, выработавшего совершенно иной – гораздо более высокий – уровень доверия по горизонтали и по вертикали, несопоставимо выше капитализации «необстрелянных» кадров. В тяжелой фронтовой обстановке, там, где подразделения с момента создания жили общей жизнью и никогда не перформировывались, выработывалось особое боевое братство. Его не было в армии США, долгие годы воевавшей

во Вьетнаме, где военнослужащие в подразделениях, участвовавших в боевых действиях, постоянно менялись для снижения риска погибнуть. Поэтому задачу боевого братства впоследствии эффективнее решали в Голливуде.

Мы начали с того, что обозначили проблему соотношения индивидуального и социального в мобилизационных практиках. Если говорить об антропологическом измерении мобилизации, то ход рассуждения естественным образом, неизбежно и постоянно упирается в вопрос о том, как все эти экстраординарные практики сопрягаются с отдельной личностью. Понятно, что для подавляющего большинства мобилизация интересна главным образом именно в социальном измерении — как практический способ преодоления трудностей и выхода из кризиса. Однако особого противоречия, какого-то конфликта оптик — индивидуально-личностной и общественной — тут нет. В подтверждение можно привести один интересный факт. В 1897 году американская юридическая система признала частную корпорацию субъектом, обладающим всеми правами личности — то есть статусом индивида в судебно-правовой системе.

Действительно, революция менеджеров, размывшая классическое представление о собственности из политэкономии эпохи Смита и эпохи внимательно прочитавшего его Маркса, ко всему прочему установила еще и специфическую смычку между личностью нового управленца и всей подведомственной ему организационно-правовой институциональной структурой. Хозяин смертен, а наемный менеджер, играющий роль представителя владельца, становится как бы вечным. Но менеджер — это не бюрократ, это фактически имманентная сущность смерт-

ного инициатора дела, начинающего, предприятия и его рыночного бренда. Поэтому личность менеджера-инноватора неизбежно консервируется, увековечивается управляемой им корпорацией. Но здесь мы опять возвращаемся к личностному измерению: подобная «канонизация» менеджера проецирует его индивидуальную особенность, индивидуальный стиль управления далеко за пределы его ограниченного биологического жизненного цикла. Что мы и видим на примере известных корпораций. Например, с уходом того же Стива Джобса корпорация *Apple* не прекратила существования, а стала функционировать как эманация индивидуального «Я» своего создателя. То же самое можно сказать и про многих других корпоративных гуру — Генри Форда, Ади Дасслера, ныне здравствующих Билла Гейтса и Уоррена Баффетта, а также многих других.

Между тем модель корпорации, какой она сложилась в XX веке, тоже не вечная. Уже видно, как она не справляется со многими вызовами нового — XXI — века, причем вызовами, которые относятся, как правило, именно к антропологической проблематике, и в результате оказывается неспособной преодолеть системный кризис, с которым западная цивилизация впервые остро столкнулась в 2008 году. Совершенно очевидно, что мы накануне появления корпораций нового типа, которые как раз смогут так или иначе мобилизоваться в ситуации углубляющегося системного кризиса и научатся более или менее эффективно противостоять ему. Эти корпорации, по-видимому, будут похожи на своеобразные облачные образования, которые станут решать возникающие перед ними в их профессиональном поле проблемы путем обво-

лакивания и растворения в себе — то есть гомогенизируя среду, из которой произрастает тот или иной вызов, и ту новую территорию, на которой этот вызов оказывается уже снятым, разрешенным. Иными словами — решая текущие задачи как бы из будущего.

...Когда у тебя появляется серьезная интенция на прорыв, ты начинаешь с этого момента двигаться с ускорением, которое поддерживает само себя. Такое ускорение можно назвать движением в состоянии вдохновения. Человек охвачен страстным желанием восстановить гармонии, которые оказались нарушенными и своим нерабочим состоянием вызывают у профессионала острый дискомфорт. И понимание того, что ты собственными руками исправляешь эту ситуацию, придает тебе дополнительные силы и энергию — точно открывается второе дыхание. Ты мобилизуешься, мобилизуется творимое тобой дело, твоим вдохновением заражаются окружающие. И в итоге целое сообщество начинает дышать, трудиться, переживать яркие эмоции — как положительные, так и отрицательные, — проходить через боль неудач — в ритмике и динамике, качественным образом отличающихся от тех повседневных привычек, которыми это общество жило прежде. И так ли уж это важно — что именно спровоцировало мобилизацию: чье-то конкретное желание или консолидированная коллективная воля. Главное — постоянно ощущать эту присущую практикам преодоления, превозмогания, рывка органичную дихотомию индивидуального и социального. Только в таком случае мобилизация станет эффективной, а ее результаты будут отвечать тем издержкам, ценой которых было куплено преодоление кризиса. 