



**ОСЛОН  
АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ**

кандидат технических наук  
президент ФОМ

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

### 🕒 Завтра: будущее в ближнем горизонте

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Послезавтра: будущее между ближним и дальним горизонтом

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

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

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

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

## Потом: будущее за дальним горизонтом

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

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

## o Возможно ли управлять сегодня будущим?

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

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

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

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

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

## Большие проекты — дороги в будущее

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

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

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

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

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

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

## ФОМ как проект и личный опыт управления будущим

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

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

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

О будущем надо помнить!