

## РАЗВОРОТ

ется удивительным, что люди в Краснодарском крае, например, несколько иные, чем на Урале.

То есть изначально существует масса вещей, которые удерживают человека здесь. Я не говорю о том, что реальность не влияет на принятие решения об отъезде. Я говорю о локализации точки, в которой возникает это решение. И управление сценариями происходит именно из неё, зачастую вообще без рациональных оснований, просто на эмоциях. Можно на эмоциях уехать и на эмоциях остаться. И не всегда капитальные затраты на благоустройство порождают эти эмоции.

Есть много примеров, когда люди уезжали и возвращались обратно в Пермь — например, потому, что их дети начинали становиться частью окружающей среды в новом месте. Частью той среды, с которой ты с трудом смирился, а она для них в какой-то момент стала своей. И оказывается, что прямо у тебя на глазах твои дети становятся людьми другой культуры, а ты почему-то об этом не подумал, когда считал затраты на транспорт, налоги и отдых.

Но решение-то всегда происходит в одном месте — в голове. Поэтому если есть такая задача — изменить динамику отъезда, то надо не «запереть» здесь всех, а для начала разобраться с тем, как устроено принятие решений.

И тут нам важно ответить на вопрос: «Пермь — это что? Пермь — это ответ на какой вопрос?»

— **Здесь тоже было множество попыток «спозиционировать» Пермь: космический, промышленный, культурный город — разве не так?**

— Беда в том, что в меняющемся мире, когда ты пытаешься позиционировать любой субъект в той среде, которая уже сложилась, ты всегда становишься в конец очереди. При таком подходе забывается, что тренды, в которые хочется вписаться, складывались живыми людьми, у которых есть головы, руки и мечта о будущем.

Из этого следует понятный тезис. Дело не в том, в какой тренд ты встроился, а в том, какой тренд ты создал сам. Причём создал в новом меняющемся мире, и именно в мире, а не в Приволжском ФО или в России. Пермь — это основа какого нового мирового тренда?

У меня нет ответа на этот вопрос. Но есть некоторое понимание, что надо учитывать, когда пытаешься на него ответить. Ну, например, нужно понять, что в наше время вопросы комфорта вторичны по отношению к вопросу эффективности.

— **Поясните.**

— Не для всех очевидно, что мы живём в состоянии четвёртой мировой войны. Третья закончилась в 1991 году победой одной ядерной державы над другой и разрушением побеждённой страны. Средства для победы оказались столь эффективными, что использование ядерного оружия даже не понадобилось. Этими же средствами сегодня идёт война за идентичность. В современном мире воюют за то, чтобы присвоить необходимую идентичность большим массам людей либо отстоять свою собственную. Вот прямо в наши дни мы видим, как меняется идентичность целых стран с помощью грамотно выстроенной кампании. Современные войны ведутся за право отвечать на вопрос «Ты кто?» так, как хочется тому, кто за это заплатил.

Это понимание совершенно не означает, что не надо учиться в Европе, США

или Азии, или перестать путешествовать по миру, или делать бизнес в разных странах. Просто, если у тебя есть понимание, что мир устроен именно так, а не иначе, это даёт тебе основания для более взвешенных и «долгоиграющих» решений. И тогда вопросы комфорта становятся вторичными по отношению к вопросам эффективности.

Отсюда — необходимость появления таких же взвешенных и долгоиграющих социотехнических решений в регионе, которые дают возможность формировать идентичность города и влиять на идентичность целевых социальных групп.

— **Логика ваших рассуждений подводит к тому, что должны появиться группы людей во власти или целые департаменты с солидными бюджетами, которые будут объяснять людям, как у нас здесь хорошо. Но сегодня и так власть на всех уровнях этим активно занимается и к тому же популярно объясняет, что мы живём в состоянии войны со всем миром. Что тут нового?**

### Современные войны ведутся за право отвечать на вопрос «Ты кто?» так, как хочется тому, кто за это заплатил

— Ответ на вопрос «Что такое Пермь в моей будущей жизни?» — это далеко не всегда объяснение того, что здесь хорошо. Но, как я уже сказал, это место может быть более эффективным для тебя. У каждого есть право на своё представление о реальности, но может оказаться полезным понимание того, что «реальность» сегодня — это поле столкновения глобальных интересов и поэтому лучше опираться не на отдельные объяснения, а на чуть более широкое видение мира. В этом нет ничего нового.

Но вот если мы всё-таки говорим «хорошо», то возникает масса вопросов. Что такое «хорошо»? Кому делать «хорошо»? Кто будет это «хорошо» делать, как оно будет потом обслуживаться? И так далее. Дело не в том, что из-за отъезда молодёжи необходимо вставлять ей в головы розовые иллюзии о том, что здесь «хорошо». Дело в том, что если рассматривать изменение тенденций не

про использование ещё и пятого ресурса. Он называется «люди», и там по полочкам разложено: кто будет делать проект, зачем и почему, кто является потребителем изменений и т. п. Этот раздел занимает не меньше места, чем финансы, про которые все помнят. Но почему-то в проектах развития, созданных органами власти, «люди» мистическим образом куда-то исчезают. И эта проблема характерна для всех уровней власти — от федеральной до муниципальной.

Чтобы кто-то захотел что-то изменить, не надо всем рассказывать, как всё хорошо, в то время как всё на самом деле плохо. Нужно найти ту степень открытости и доверия, которая нашла бы некую рациональность в разговоре с людьми, которые почему-то ещё здесь и не уехали. Люди живут здесь, они разбираются с тем, уезжать или нет, и с ними надо разговаривать открыто. С учётом того, что в регионе действительно многое делается. Именно так можно работать с той точкой в голове, в которой принимается реше-

ние о траектории дальнейшей жизни. Именно так можно изменять тенденции.

Но тут важен один момент. Когда мы хотим разговаривать с людьми, надо представлять сложность, о которой должны знать специалисты. Субъектами принятия решений «ехать — не ехать» являются люди разных поколений. У этих поколений различное целеполагание, технологии принятия решений, основания, по которым решения принимаются, и вообще конфигурация рациональности. Разговаривая с людьми, например, 22, 36 или 58 лет от роду, мы будем получать различный отклик на одинаковые информационные сообщения.

Если мы планируем доставлять наши сообщения в среду, наполненную поколенческими слоями, которые плохо перемешиваются и даже порой вообще не общаются между собой, нужно учитывать то, что при некотором

дѐжная — только один из её фрагментов. Эта структура не должна иметь денег, а должна быть наделена функциями контроля за тем, что делают и как тратят деньги министерства: образования, здравоохранения, культуры и остальные. Как эти траты соотносятся с поколенческими приоритетами, заявленными на федеральном уровне.

Резюмируя этот фрагмент: у нас есть дефицит вдумчивого обращения к разным возрастным группам. Я уже не говорю, что есть временная динамика: к кому обращаться сначала, а к кому потом. Не все ответы у меня есть, но я очень хотел бы увидеть человека, готового в этом разобраться.

Нужны специалисты, которые в состоянии заниматься формированием представлений. Причём это не идеология, а недостающее звено проектов развития региона, территории и города. Это разговор с поколениями на их языке.

— **Раз уж мы начали с молодёжи — о чём, по-вашему, нужно говорить с ней?**

— В этой теме полезно ввести термин «жизненные сценарии». Полезные представления о том, как двигаться по жизни. Существует масса сценариев, о которых молодёжь не знает и не думает. Например: выучись на сварщика и получай 80 тыс. руб. Стань станочником — и получай 50 тыс. руб. Иди в вуз, но не вставай в конец очереди за деньгами или смыслами, а создай что-то такое, чего ещё не создано в мире. Начни создавать, а не списывать. Обойди мир и стань точкой ответов. Ведь всё, что уже создано, — создано такими же ребятами, как ты. Кто-то сказал это молодым? Никто не сказал.

Есть много других вопросов, на которые никто не отвечает. Как устроены деньги? Да, наверное, органическая химия важна и полезна, но может быть, ещё и расскажем, как устроен мир финансов, система инвестирования? Уроки ОБЖ полезны, но кто ответит на вопросы: «Как жить?», «Что в жизни рационально, а что нет?», «Почему люди готовы умереть ради чести?», «Почему надо уметь отдавать, а не только присваивать?» Если мы всю свою единственную жизнь учимся, то чему? Очевидно же — подготовке к будущему.

Но дайте хоть одну публичную версию — к какому будущему? Как-то раз я выступал перед залом, в котором сидели около 60 министров образования из разных регионов РФ. Я обратился к ним с таким вопросом: «Образование учит детей будущему, но какому?» Когда стоишь перед залом — видишь всех. В глазах был страх. Они не знают. Но учат.

В этом смысле обсуждение любых вариантов будущего полезно. Потому что если его обсуждают — его начинают формировать. По крайней мере, повестку дня, в которой есть такой вопрос. У многих же нет никакой версии будущего, в лучшем случае — отремонтированное настоящее. И решения этой социальной группы соответствующие: надо посмотреть, где получше настоящее — туда и двигаться.

Но в США, у Европы и Азии есть определённая динамика — что-то развивается, что-то деградирует. И если ты закладываешь в свой сценарий аж целую жизнь — полезно сосчитать хотя бы на три хода вперёд, где тебе нужно быть в будущем в соответствии с твоими представлениями о правильной жизни.

### Обсуждение любых вариантов будущего полезно. Потому что если его обсуждают — его начинают формировать

как лозунг для освоения средств, а как проект с проверяемыми результатами на выходе, то надо и подходить к этой задаче минимум как к проекту.

И тогда тема «Представление молодёжи о будущем» становится составной частью программы переустройства территории. А дальше уже — классика из учебников: в таких проектах задействуется пять видов ресурсов: финансы, инфраструктура, технологии, информация (смыслы). Обычно этим списком проект развития территории исчерпывается.

— **Вы сказали пять. А пятый? Люди?** — Совершенно верно. В этом и есть проблема. Если какой-то проект переустройства создаёт большая госкорпорация, то там, как по учебнику, обязательно прописан раздел, где говорится

непрофессиональном усердии можно повредить весь социальный организм.

Это к тому, что, принимая решение, например, сделать что-то «хорошо для города», надо учитывать, что это вовсе не обязательно будет воспринято всеми однозначно. Очень важны контексты. Вырытая во дворе яма может быть ямой под дерево, могилой или основанием для фундамента. Люди могут рыть эту яму вместе, если у них спросить: «Хорошо ли, что вырыта яма?», они ответят: «Конечно, хорошо». Но в момент, когда яму начнут использовать, «внезапно» возникнет острый конфликт.

Так что вместо «молодёжной политики» гораздо более разумно иметь структуру, которая будет заниматься поколенческой политикой, где моло-