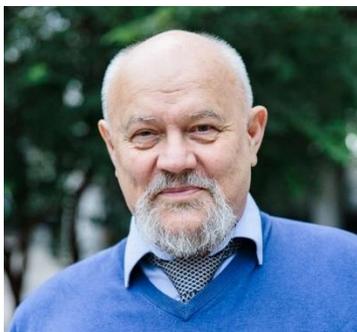


СООБЩЕСТВА. СРЕДЫ. СОУЧАСТИЯ.

НИКОЛАЙ ПРЯНИШНИКОВ



Николай Прянишников

председатель Совета партнёрства АМК, эксперт в области социокультурного проектирования и работы с сообществами; эксперт Министерства строительства и ЖКХ (Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях), старший преподаватель факультета Управления проектами МВШСЭН (Шанинка).

СООБЩЕСТВА. СРЕДЫ. СОУЧАСТИЯ.

Зачем нам работать с сообществами? Такой вопрос перед нами уже не стоит. Фонды (например, фонд Елены и Геннадия Тимченко) и министерства (например, Министерство строительства и ЖКХ) ставят себе целью помощь местным сообществам в улучшении качества жизни с помощью социокультурных проектов или проектов по благоустройству общественных пространств.

Особенно сильно тема сообществ продвигается в малых городах и сельских поселениях. Мы, в АМК, помогая таким проектировщикам, надеемся на улучшения собственной и, конечно, общей с другими жизни, планируем те или иные перемены. При этом, мы можем рассматривать поселение с нескольких точек зрения:

- как **прагматики-управленцы**, выявляющие список местных проблем и необходимый набор по их решению.
- как **социологи**, усматривая набор социологически определённых групп (страт), в качестве инструментов выбирая опросы, обследования.
- как **антропологи**, рассматривая гуманитарные, т.е. свойственные человеку особенности данного города или села и анализируя воспроизводство человечности (смыслы существования);
- как **историки места**, которые пытаются уяснить суть эволюции представлений, образов жизни, происходящих событий, увязать их в картину развития.
- как **специалисты по культурно-символическому капиталу места**, реализуя ставший, в последние годы популярным символический подход, обращающийся к набору брендов, смыслов, определённой символической конструкции, - кода города / села (символы).

Но какой бы подход мы не реализовывали главным остаётся вопрос, удалось ли нам выявить ту ниточку-верёвочку, взявшись за которую мы сможем запустить процесс позитивных изменений.

Кто-то должен начать этот процесс. В бизнесе часто такой человек называется «стартапер». Я предлагаю называть его по-гумилёвски: «начинателем игры». Такой

человек должен думать не только о персональных стратегиях начинателя, но и быть готовым отвечать на такие вопросы, как:

- Как преодолеть ужас белого листа и набрать сил на первый ход?
- Как справляться с деструктивными действиями представителей местного сообщества?
- Нужно ли предварительно исследовать место, его ресурсы, сообщество; или работа с сообществами и есть исследование действием?
- Универсальны ли методы преобразования сред или это сугубо индивидуальная траектория?
- Что происходит с отношениями между лидерами перемен, группой поддержки и сочувствующими в сообществе?
- Как создать динамику укрепления лагеря сторонников перемен, преодолеть ориентацию на традиционализм, стратегию бедности («выживания») и внедрить современные подходы к развитию территорий?

Как показывает практика, организации часто расширяются или отворачиваются от своих лидеров.

При анализе вовлечения сообществ различают три главные группы участников¹ (см. рис. 1):

1. **Лидеры-активисты** – ядро деятельного сообщества;
2. **Участники активистской группы, команды**, - сердцевина сообщества;
3. **Сочувствующие (лояльные потребители)** – периферия сообщества.



Рис. 1. Структура активистской самоорганизации.

Важным вопросом также является – дистанция между подгруппами, наличие барьеров-препятствий и мотивирующий потенциал перехода, а также показатель соотношения числа лидеров, величины группы поддержки и числа сочувствующих,

¹ Источник: Duverger, 1964 (Адаптировано). (Есть перевод: Дюверже М. Политические партии / Пер. с франц. - М.: Академический Проект, 2000. - 538 с. - (Серия "Концепции"))



Ассоциация менеджеров культуры

например, 1: 10: 100. Таким образом, для такой пропорции модуль перехода для двух зон равен десяти.

В реальности ситуация может быть несимметричной: например, в селе Лох Саратовской области² ядро сельского актива составляет семья Кислиных, да энтузиаст Василий – строитель детской площадки. Число вовлечённых детей, активно участвующих в проекте «Лоховская артель» достигает 50-ти, а потребителями этой деятельности являются туристы и экскурсанты (75-120 человек в день), т.е. соотношение: 5: 50: 120 (10 к 2,4). Это означает, что такая активистская группа является сужающейся.

Таким образом, важнейший вопрос по отношению к сообществу состоит в том, какая у него направленность: на развитие (тогда число активистов увеличивается, происходит институционализация развития и многое что ещё) или активность свёртывается, число активных граждан сокращается, лучшие уезжают, а доля патернализма возрастает.

Эту динамику мы с группой экспертов отслеживали по материалам конкурса «Комфортная среда для исторических поселений и малых городов»³. При этом мы опирались на несколько принципов (см. таблицу ниже).

Конкурс «Комфортная среда для исторических поселений и малых городов» не чисто архитектурный, он касается образа жизни, экономики, культурного программирования и рациональных управленческих решений.

Для нас было важно, что в нём главный герой – это местное сообщество. На практике даже появилась новая специальность: модератор местных сообществ, комьюнити менеджер, специалист по соучаствующему проектированию и по социокультурному проектированию.

Именно такие компетенции даёт МВШСЭН (Шанинка) на нашем факультете управления социокультурными проектами, где уникальных курс «Технология работы с местными сообществами» читается уже двенадцать лет.

Таблица 1: СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С СООБЩЕСТВОМ

<i>Лидеры</i>	<i>Финалисты (средняки)</i>	<i>Отстающие</i>
1. Исследования места Разносторонность (с разных точек зрения, предметов), выделение нетривиальных атрибутов места	Исследование проделано, но получены штучные результаты, не образующие систему.	Слабая, поверхностная проработка: один или два подхода, стандартная методика, исследование проведено, а опереться не на что.
2. Соучаствующее проектирование Разнообразные форматы вовлечения (сочетание онлайн и офлайн), применение оригинальных методик и квалифицированных команд	Соответствие стандарту вовлечения, механическое следование методике, средний уровень информирования	Формальный подход с элементами манипулирования, минимальное информирование. По сути дела одно заинтересованное лицо, -

² Нехлебова Н., Жил-был Лох, «Огонёк» № 29 от 25.07.2016, стр. 26, Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/3041682>

³ Конкурс проводится в четвёртый раз (в 2018, 2019 и два раза в этом 2020 году).

<p>экспертов. Творческий подход, информирование: не только о действиях, но и о планах. Множественность центров активности</p>	<p>сообщества. Есть независимые лидеры, но у Власти априори преимущества.</p>	<p>администрация.</p>
<p>3. Социокультурное программирование Оригинальная, созданная по этому случаю программа, запускающая демократический процесс СКП</p>	<p>Схема – стандартная, но есть оригинальные находки, которые пока не образуют систему, отдельные случаи участия граждан.</p>	<p>Стандартная, шаблонная программа, то что и без того проводится, где культура обслуживает жителей.</p>
<p>4. Идентичность Попадание в суть местных особенностей, выявление местного характера, линейка брендов, с которой можно работать</p>	<p>Особенности выявлены, но перспективы их использования не ясны.</p>	<p>Невнятность работы с темой, где путаются идентичности разных уровней. Создан список, но как с ним работать неясно.</p>
<p>5. Выбор места Четкий предмет выбора (набережная, улица, площадь, парк, сквер), границы которых определены, логичны и воспринимаются как целое. Зона влияния органично примыкает к выделенному фрагменту. Выделенное пространство связано с другими зонами благоустройства. Гармония с контекстом.</p>	<p>Удачный выбор пространства, но некоторая нечёткость его границ, незначительная удалённость от основных потоков и точек интереса. Наличие дисгармоничных элементов при общем правильном решении.</p>	<p>Неопределённое образование (многофункциональное пешеходное пространство, блики времени, перекресток судьбы, берег трех морей), границы искусственные, нет физических барьеров. В зоне влияние нет интересных объектов. Синхронизации с другими проектами и активностями не прослеживается. Дисгармония с контекстом.</p>
<p>6. Архитектура и планировка Высокое качество архитектуры и планировочного решения, проложены связи, выбор правильной стилистики и её соответствие айдентике места.</p>	<p>Достаточно грамотные решение, с некоторыми отличиями стиля, недостаточно осмыслены функции и зонирование. Неполное соответствие айдентике места.</p>	<p>Низкое качество решение, не согласованность используемых элементов, отсутствие логики в функциональном зонировании. Не соответствие айдентике места. МАФы – случайны, из каталога.</p>
<p>7. Историко-культурное наследие Внимательная работа с зонами охраны, учёт объектов археологического наследия. Следование исторической планировке с усилением её звучания. Приведение в соответствие высот застройки. Вовлечение экспертов по ИКН</p>	<p>Отдельные недочёты в работе с историческим наследием, которые можно оперативно устранить в процессе реализации.</p>	<p>Отсутствие разделов по работе с ОКН, невнимание к исторической планировке. Игнорирование высотности исторической застройки. Отсутствие экспертов и экспертиза по ИКН.</p>
<p>8. Экономика Согласованность визуального</p>	<p>Частичная</p>	<p>Рассогласование визуальных</p>



Ассоциация менеджеров культуры

ряда. Наличие исследований бизнес среды и недвижимости. Вовлечение бизнес сообщества и девелоперов. Пообъектная визуализация объектов капитального строительства.	рассогласованность визуальных предложений и экономики места.	предложений и экономики места. Отсутствие исследований бизнес среды, недвижимости и вовлечения бизнес-сообщества и девелоперов. Отсутствие подробной визуализации.
Наличие реестра действующих субъектов деловой активности.	Составленный реестр не полон и ограничивается небольшим числом знакомых предпринимателей.	Отсутствие реестра действующих субъектов деловой активности
Разработана система новых рабочих мест	Показаны рабочие места, но в их появлении есть некоторые сомнения.	Система новых рабочих мест не описана, цифры взяты с «потолка».

© Прянишников Н.Е., 2020

© Ассоциация менеджеров культуры (АМК), 2020

amcult.ru | facebook.com/amcult