

# Содержание

	Введение . . . . .	7
<b>Глава 1.</b>	Решение общественных проблем и новые общественные предприниматели. . . . .	18
<b>Глава 2.</b>	Государственное управление: лучше меньше, да лучше. Политический аспект решения проблем: кризис доверия . . . . .	38
<b>Глава 3.</b>	От идеи к ее воплощению. . . . .	74
<b>Глава 4.</b>	Выявление общественной проблемы. . . . .	100
<b>Глава 5.</b>	Человекоориентированный дизайн, или как понимать проблемы с помощью других людей . . . . .	131
<b>Глава 6.</b>	Понимание проблемы с помощью статистических данных . . . . .	184
<b>Глава 7.</b>	Использование открытых инноваций для решения проблем . . . . .	239
<b>Глава 8.</b>	Быстрый сбор и анализ информации . . . . .	272
<b>Глава 9.</b>	Воплощаем решения вместе с партнерами. . . . .	342
<b>Глава 10.</b>	Как проверить, работает ли решение . . . . .	392
<b>Глава 11.</b>	Работать иначе, учиться иначе. . . . .	411
<b>Глава 12.</b>	Обучение следующего поколения руководителей и общественных предпринимателей. . . . .	455
	Благодарности. . . . .	474
	Примечания . . . . .	478

# Введение

Не слышать о чем-то — не так хорошо, как слышать. Слышать о чем-то — не так хорошо, как это увидеть. Увидеть что-то — не так хорошо, как что-то познать. Познать что-то — не так хорошо, как воплотить это на практике.

*Сунь-Цзы*

Для США наступили темные времена. Кризисы сменяют друг друга. Осенью 2020 года, когда я пишу эти строки, количество умерших от COVID-19 в Америке перевалило за две сотни тысяч и продолжает расти, достигая 20% от общего числа погибших от коронавируса в мире. Многие другие страны опять вводят карантин, жестко реагируя на новую вспышку заболевания. Не только в каждом американском штате, но и по всему миру происходят демонстрации против жестокого убийства в Миннеаполисе (штат Миннесота) — очередного убийства темнокожего человека полицейскими. Сотрудники полиции, экипированные для подавления массовых беспорядков, арестовывают журналистов, заливают слезоточивым газом протестующих, избивают дубинками прохожих. В США из-за повсеместного давления на избирателей и крайней политической поляризации под угрозой находится сам процесс демократических выборов и мирная передача власти.

Реакция президента Дональда Трампа показала по меньшей мере его некомпетентность, безразличие к доводам науки и равнодушие к страданиям жертв. Реагируя на гибель Джорджа Флойда, последнюю в длинном списке случаев полицейского насилия,

иллюстрирующих, насколько глубоко в США укоренились идеи «превосходства белых» и расовое угнетение, президент применил военную силу против граждан страны, продемонстрировав желание разжечь противостояние, а не положить ему конец. В условиях усиления общественного неравенства, ежедневно отнимающей жизни у 128 американцев эпидемии героиновой наркомании и абсолютно реальной угрозы, глава государства предпочел бездействовать.

У США никогда еще не было президента хуже Трампа. И все же проблемы, с которыми мы сталкиваемся, куда глубже и не ограничиваются лишь им одним. Существуют сложные общественные проблемы, не имеющие простого ответа или универсального решения, которое подошло бы всем сразу — недостаточно «правильно проголосовать» на выборах, чтобы все исправить. Возникает стойкое ощущение, что наши институты и особенно правительство, не защищают наши интересы, не справляются со своими обязанностями. Причина потери веры в них, чувство отчаяния, которое помогло Трампу выиграть выборы, кроется в нашем прошлом. Она усугубляется еще и тем, как медленно восстанавливается нормальная жизнь после множества катастроф: от массовых перестрелок до лесных пожаров. Поневоле вспоминаются слова Рональда Рейгана на первом инаугурационном обращении: «Правительство — это не решение проблемы; правительство и есть проблема».

Я написала эту книгу, потому что уверена: Рейган был неправ. Иногда правительство действительно становится проблемой. Но я уверена, что оно может стать и решением. На самом деле, без такого правительства часто вообще невозможно представить, как могут быть решены наши самые масштабные проблемы.

Маргарет Мид говорила: *«Не сомневайтесь в том, что небольшая группа мыслящих и самоотверженных людей может изменить мир. В действительности лишь они и привносят эти изменения»*. Эта книга — именно о таких людях. Я верю, что их на самом деле немало — тех, кто стремится принести практическую пользу. Одни работают в государственных структурах (вне зависимости от того, кто сейчас занимает Белый Дом). Другие — в некоммерческих организациях и частном секторе. А еще есть и те, кто хочет что-то сделать для улучшения жизни своего окружения. Они решают общественно значимые проблемы, желая наполнить свою жизнь смыслом, — и в эпоху, когда все теснейшим образом взаимосвязано, а информация доступна, настал их час.

Мне выпала честь возглавлять команду инженеров, дизайнеров и профессиональных политиков в Управлении по инновациям штата Нью-Джерси. Когда в марте 2020 года разразилась пандемия COVID-19, мы сумели использовать технологии и данные — в сочетании с кооперацией — чтобы показать, что государственным органам совершенно необязательно быть неуклюжими бюрократическими структурами: они могут быть гибкими и эффективными.

Совместно с некоммерческой организацией под названием The Federation of American Scientists\* мы создали сайт и навигацию для «Алекссы», позволяющий задавать вопросы о вирусе и быстро получать научно обоснованные ответы от более чем 600 ученых. Одна частная компания предоставила нам технологии и сотрудников-программистов, для создания сайта — covid19.nj.gov. Этот ресурс появился за три дня. За шесть месяцев его посетило больше 14,5 млн уникальных пользователей — при том, что в Нью-Джерси живет менее 9 млн жителей.

Но куда сложнее, нежели решение технических задач, было преодоление атомизации государственных органов ради централизованного сбора имеющейся у них информации по COVID-19. Нам пришлось переводить с бюрократического языка на человеческий и буквально «просеивать» различные источники в поисках информации, которую власти нам не предоставили. Мы сотрудничали с Принстонским, Ратгерским и Монтклерским университетами, а также с Университетом Роуэна, для создания студенческой редакционной группы, которая смогла бы отвечать на вопросы граждан через сайт.

Известный профессор, специалист по исследованию данных из Нью-Йоркского университета вызвался добровольцем и собрал первоклассную команду, которая занялась аналитикой и предсказанием путей распространения коронавируса. Эти данные помогли губернатору Нью-Джерси принимать оперативные решения. Также результаты их анализа использовались Министерством здравоохранения, Управлением национальной безопасности, полицией

---

\* Федерация Американских ученых (FAS) — некоммерческая организация, созданная в 1945 году учеными-ядерщиками из проекта «Манхэттен». Изначальной целью был контроль за ядерным вооружением, но позднее деятельность общества стала распространяться и на развитие инновационных технологий в здравоохранении (*Прим. ред.*).

и Управлением генерального прокурора штата. Результаты работы сообщались общественности на пресс-конференциях.

Когда мы из-за отсутствия лабораторных данных не смогли определить показатели смертности для представителей разных расовых типов, то департамент здравоохранения и департамент социальных служб штата поделились друг с другом необходимыми данными, и в результате мы смогли ответить на этот вопрос. За один день получилось то, что в обычных условиях было бы сделано за год — или не сделано никогда.

За три дня мы создали первый в стране сайт с данными о вакансиях в бюджетной сфере, чтобы предоставить людям список рабочих мест в ключевых отраслях и смягчить кризис, вызванный ростом безработицы. Было размещено более 50 000 вакансий в самых различных сферах и с разными уровнями зарплаты. Имея четкое представление о том, чего мы хотим добиться, мы запустили этот сайт, который изначально был несовершенен и улучшался по ходу дела. Мы понимали, что лучше ошибиться, чем топтаться на месте.

Также моя команда сотрудничала со Цифровой службой\* — подразделением исполнительного управления президента США. Мы работали над тем, чтобы улучшить существующий в нашей стране процесс регистрации безработных. Чтобы получать пособие, безработные граждане должны были каждую неделю подтверждать свой статус. Когда безработица в Нью-Джерси достигла 16%, имеющийся сайт «рухнул». Кроме того, мы сотрудничали с неправительственной организацией «Код для Америки» (Code for America), чтобы перевести в цифровой формат процесс подачи заявлений на получение пособий на питание. Раньше эти документы нужно было обязательно подавать лично, посетив государственное учреждение и подтвердив свой уровень дохода. Обе проблемы удалось решить за неделю.

Хотя мы гордимся тем, что нам удалось сделать в Нью-Джерси, это имеет лишь малое значение в сравнении с тем, какие усилия приложили местные волонтеры в условиях пандемии. Группа под названием «Невидимые руки» (Invisible Hands), одна из бесчисленных организаций взаимопомощи, координировала десять тысяч волонтеров, которые доставляли продукты пожилым людям.

---

\* Цифровая служба США — одна из служб Федерального правительства. Занимается улучшением сайтов государственных организаций и упрощением доступа к цифровым технологиям в стране (Прим.ред.).

Еще одна группа — «Цифровое реагирование Соединенных Штатов» (United States Digital Response) — «внепартийные, быстрые и свободные», как сказано на их сайте<sup>1</sup>, — скоординировала усилия более тысячи опытных технологов и дизайнеров, которые бесплатно работали вместе с 60 федеральными и местными правительствами и неправительственными организациями, пытающимися преодолеть последствия кризиса.

Особые условия, возникшие из-за пандемии, заставили косные организации выйти за привычные рамки работы, чтобы действовать — и действовать быстро. Но совершенно необязательно дожидаться столь экстремальных условий, чтобы появились те, кто занимается решением общественных проблем.

Будучи руководителем «Лаборатории управления» (The Governance Lab, далее также TheGovLab), некоммерческой организации, которая занималась решением практических задач (то есть работала как do tank, в противоположность think tanks, исследовательским центрам), я видела подобные примеры решения общественных проблем — того, что я называю *общественным предпринимательством*, — в государственных организациях по всему миру. Я встречала пионеров этой сферы, таких как государственные служащие в Мехико, которые с помощью краудсорсинга создали новую конституцию страны. Они дали голос простым людям и задействовали их энергию, чтобы сделать законотворческий процесс более легитимным. Еще один пример — те, кто работал в министерстве образования и министерстве труда в США, — те, кто при президенте Обаме изменили принципы работы многомиллиардных грантовых программ. Любые образовательные программы, созданные на эти средства, становились открытыми и доступными — например, курсы по сварке или почвоведению в местных колледжах.

В Хельсинки администрация мэра создала программу «Наблюдение за климатом» (Climate Watch) и связанный с ней сайт, с помощью которого граждане и городские чиновники могли совместными усилиями формировать план действий по преодолению изменений климата. Специалисты по гражданским технологиям создали эти инструменты с тем, чтобы граждане могли контролировать то, насколько эффективно представители власти соблюдают 147 целей, поставленных в рамках «Наблюдения за климатом».

Начальник калифорнийской пожарной охраны создал доступные по всей стране программу и мобильное приложение, чтобы

дать возможность обучиться сердечно-легочной реанимации и оказанию помощи жертвам внезапного инфаркта (третьей в списке наиболее частых причин смерти граждан США, убивающей девять из десяти пострадавших). Используя данные о местоположении и сервис 911, приложение Pulsepoint соединяет пострадавшего, у которого случился внезапный инфаркт, и обученного навыкам первой помощи человека среди свидетелей. К настоящему моменту больше 3800 районов на территории США и Канады стали участниками сети Pulsepoint, в которой уже больше 2 млн добровольцев, обученных сердечно-легочной реанимации. Они спасли более 100 000 жизней.

В Чили чиновники сотрудничают с исследователями, чтобы использовать данные государственных и частных организаций, например для того, чтобы выявить гендерные различия в использовании транспорта, и с учетом этого перестроить и улучшить транспортную систему Сантьяго.

В Нью-Джерси руководители системы образования создали первую в стране обязательную учебную программу для средней школы, посвященную изучению климата, чтобы воспитать новое поколение информированных экологических активистов. В Вирджинии официальные лица убирают оскорбительные памятники сторонников Конфедерации\*, которые больше века были главной доминантой городского пейзажа, а в Барселоне городские власти делают общедоступными и открытыми для общественно полезного использования все собираемые данные.

Предприниматели, работающие в государственном секторе, решают огромный спектр вопросов — «как использовать сенсоры для обнаружения ям на дорогах; разработать инструменты для измерения слов, которые помогут студентам учиться; использовать принципы поведенческой экономики, чтобы мотивировать людей становиться донорами органов; проводить краудсорсинг проверки патентов; преобразить город Медельин (штат Колумбия) благодаря канатной дороге» — пишет в Harvard Business Review

---

\* Конфедерация — государство на территории США, существовавшее с 1861 по 1865 годы. Его основу составляли 13 южных штатов, основой экономики которых были плантации табака и хлопка и использование труда как чернокожих рабов, так и наемных работников. После поражения в Гражданской войне Конфедерация распалась. В настоящее время символика конфедератов считается расистской даже несмотря на то, что в «демократических» северных штатах тоже было рабовладение, хотя и в меньшей степени. (Прим. ред.)

Митчелл Вайсс, профессор общественного предпринимательства в Гарвардской школе бизнеса<sup>2</sup>. Развивая идею экономиста и лауреата Нобелевской премии Элинор Остром, которая создала термин «общественное предпринимательство» в 1964 году, Вайсс описывает десятки конкретных случаев, раскрывая все тонкости такой деятельности общественных лидеров в уникальном курсе по общественному предпринимательству (<http://inventadifference.co>)<sup>3</sup>. Возможно, Остром более, чем кто-либо, помогла популяризовать идею о том, что государственные органы и те, кто на них работают, могут действовать прогрессивно.

Но те, кто решает общественные проблемы, — это не только живущие в «богатых» странах сотрудники государственных ведомств. Али Клэр и Марчелло Бонатто с головой погрузились в вопросы, связанные с преодолением гуманитарного кризиса в Сирии. Страдания местных жителей поразили, но не деморализовали их. Клэр и Бонатто создали Re: Coded — самую масштабную программу по обучению программированию молодежи из затронутых конфликтом стран Ближнего Востока. Али и Марчелло преподают технические дисциплины сирийским беженцам, особенно женщинам, в Ираке и Турции, создав для этого сеть «наставников».

Если гражданам дать правильные инструменты, то они способны на большее, чем посещение кабинок для голосования. Такие люди оказывают влияние на мировые события. Ushahidi («свидетель» в переводе с санскрита) — это сайт, созданный для сбора и нанесения на карту отчетов свидетелей о случаях насилия, происходивших после спорных результатов выборов в Кении в 2007 году. Его основатели Джулиана Ротич и Ори Орколло сделали эти инструменты, чтобы кризисные события стали достоянием общества, и на сегодняшний день уже более 150 000 активистов использовали Ushahidi для спасения жертв землетрясения в Гаити в 2020 году, предотвращения лесных пожаров в Италии и России, а также расследования случаев сексуального насилия в Египте и других происшествий.

Сходным образом, предприниматель, дизайнер и ученый Шон Боннер вместе со своими друзьями из Японии создал Safecast после ядерной катастрофы в Фукусиме в 2011 году. Сегодня Safecast — это глобальная сеть волонтеров по всему миру, которая собрала уже более 150 млн измерений радиации и качества воздуха, реализовав самый крупный в мире проект по распределенному сбору



данных. И теперь японское правительство, к примеру, использует данные Safecast, более полные, чем его собственные, чтобы формировать более эффективную политику в сфере окружающей среды.

Опираясь на уроки деятельности тех, кто занимается решением общественных проблем и общественным предпринимательством, эта книга предлагает практическое руководство для тех, кто хочет изменить мир, — для государственных служащих, местных лидеров, студентов, активистов — для всех, желает и будет решать общественные проблемы в XXI веке. Это не теоретическая книга о социальных движениях прошлого, а практическое описание методов, которые могут использоваться для решения текущих проблем.

Я стремлюсь показать то, как передовые творцы перемен выявляют значимые для реальных людей проблемы, требующие срочного решения. Книга учит использовать информацию, чтобы понять масштаб и природу проблемы, учит наиболее полно ее понимать, используя технологии для взаимодействия с теми группами, которых она коснулась. Эта книга показывает, как использовать технологии для решения проблем не ради кого-то, а всем вместе. Она демонстрирует, как быстро просматривать источники в поисках надежных данных о подходящих решениях; она учит создавать команды и заключать союзы, формируя связи между различными отраслями и дисциплинами; запускать практические проекты, преодолевая пропасть между идеей и ее воплощением. Законы, политика и организации занимают центральное место в этих методах, но, что самое главное, я хочу научить людей сочетанию количественных и качественных навыков, которые нужны, чтобы стать плодотворными инициаторами перемен и, научившись работать по-новому, добиваться эффективности, равенства и законности наших общественных институтов.

Эти навыки — не интуитивны, и им стоит учиться. Совсем недавно меня попросили дать отзыв о работе общественного деятеля, который посвятил свою карьеру улучшению экологической ситуации. Но его проект по переработке пластика хотя и несколько улучшил информированность о проблеме, но не работал, потому что не пытался сформировать какую-то институционализированную, организованную реакцию на проблему одноразового пластика.

Поэтому не стоит удивляться, что на курс под названием «Решение общественных проблем» в Нью-Йоркском университете осенью 2020 года записались более 120 студентов.

В прошлом году я была в составе жюри одного из соревнований. Его участница, сторонница высоких технологий, предлагала использовать компьютерную обработку естественного языка, чтобы преодолеть существовавшую в правительстве трудную и противоречивую проблему, — но она не понимала, что на самом деле решение было разработано около десяти лет назад. Если бы она знала, как собирать и синтезировать разные данные, как собирать информацию, то смогла бы использовать свои таланты для решения по-настоящему значимой проблемы.

Студенты, которых я обучала в прошлом году, разработали улей оригинальной формы, чтобы бороться с сокращением популяции пчел в Европе. При этом, приступая к работе, мы слабо понимали, как добиться того, чтобы наше изобретение начали использовать на практике в разных городах. Сходным образом, новоиспеченные государственные служащие, с которыми я работаю в рамках программы по отправке недавних выпускников колледжа на государственные должности, горячо хотят помочь другим, но, приступая к работе, слабо понимают, как взаимодействовать с гражданами и формировать союзы, которые помогут добиться практических результатов.

На каждого встретившегося мне человека, которому удалось добиться реальных перемен, приходится десять тех, хочет что-то изменить, но не имеет ресурсов. Наши демократии отчаянно нуждаются в тех, кто будет не требовать перемен, а создавать их самостоятельно. Если мы хотим большего, чем время от времени ходить на выборы или спорить в Twitter, то нам нужно больше тех, кто возьмет на себя инициативу и воплотит полезные идеи в реальность. Мы все можем приносить пользу, но мы должны стремиться к большему.

Бертран Рассел писал, что власть — это способность достигать целей<sup>4</sup>. Цель этой книги — добиться того, чтобы больше людей получили больше власти, чтобы внутри государственных органов и за их пределами появлялись те, кто занимаются решением общественных проблем. Я уверена, что еще никогда для этого не было столь удачного момента. Традиционные организации, институты и профессиональные сообщества теряют власть — это обусловлено и демократией, и падением доверия среди граждан, — пишет журналист и бывший политик Моше Наим в своей книге «Конец власти» (The End of Power)<sup>5</sup>. Но хотя сегодня получить власть

легче, — возражает он, — из-за того, что в современном мире она имеет распределенную природу, ее труднее использовать и легче потерять. Рассуждения Наима призывают нас распорядиться властью более разумно и этично — за счет того, чтобы в государственных и общественных институтах работали люди, которые владеют навыками решения проблем в XXI веке и понимают, как устроены новые формы управляемой гражданами демократии.

Мир охватила тревога, и кажется, что человечеству брошен вызов, а требования к нам всем возросли. Политолог Юваль Левин пишет, что мы страдаем от своего рода «институциональной заброшенности», потому что позволили нашим институтам стать неэффективными и слабыми<sup>6</sup>. Еще более резко звучит вопрос активистки Греты Тунберг: что мы расскажем нашим детям и внукам о том, как нам не удалось справиться с климатическим хаосом, разворачивающимся вокруг нас? А на протестах в Атланта после убийства Джорджа Флойда активист и рэпер Майкл Сантьяго, более известный как Киллер Майк, произнес сильную, полную горечи речь:

Я видел, как белый офицер убил черного мужчину, и я знаю, что это разрывает ваши сердца. Я понимаю, что это сокрушительно, это подавляет, и сейчас я не могу сказать вам ничего хорошего. Я адски зол... Но сейчас это наша ответственность — добиться изменений к лучшему... Я хочу, чтобы вы пошли домой. Я хочу, чтобы каждый поговорил с десятью своими друзьями. Я хочу, чтобы вы придумали решения, которые помогут... У меня нет ответов, но я знаю, что мы должны искать действовать вместе. Мы должны планировать. Мы должны строить стратегию, организовать и мобилизоваться<sup>7</sup>.

Эта книга — о том, как организовать, мобилизоваться, планировать и действовать сообща. Эта книга о том, как, по определению члена Палаты представителей Джона Льюиса, ввязываться в полезные и необходимые неприятности. Это книга о том, как изобретать новое и при этом воплощать действенные решения. Она о пропасти между нашими неработающими государственными институтами и огромным количеством общественных предпринимателей по всему миру, совершающих невероятное — и о том, как перешагнуть пропасть и реформировать государственные органы, обучая людей новым навыкам. Это обучение не ограничивается государственным сектором — оно применимо и в школах,

университетах и государственных органах. Его цель в том, чтобы люди, владеющие навыками решения проблем, обладающие способностями и талантами, умеющие сочувствовать другим, получили возможность работать на пользу обществу. Я не считаю, что государственные органы должны разрастаться или сокращаться: они должны измениться в сторону эффективности и справедливости — чтобы не душили человека, поставив колено ему на горло, а протягивали руку, помогая подняться; чтобы они умели справляться с новыми вызовами, используя знания коллектива и мудрость сообщества.

Не стоит надеяться, что проблемы будущего решаются инструментами прошлого. В XXI веке мы должны вооружиться новыми навыками решения общественных проблем. Эту задачу предстоит решать нам всем.

# 1

## Решение общественных проблем и новые общественные предприниматели

Выступая как организатор, я отталкиваюсь от того, каков мир сейчас, а не от того, каким я хочу его видеть. То, что мы принимаем мир таким, какой он есть, ни в коем случае не ослабляет наше желание сделать его таким, каким он должен быть, согласно нашим убеждениям. Если мы хотим сделать мир таким, каким он должен быть, необходимо начать с того, каков он сейчас. А это означает, что нужно действовать внутри системы.

*Саул Алинский.*

*Правила для радикалов*

### Те, кто решают общественные проблемы

Каждый день тысячи индийских бедняков погибают от туберкулеза. По всему миру более миллиарда людей страдают от различных тропических болезней. Но, несмотря на то, что по всему миру

на фармакологические исследования и разработки тратится \$150 млрд, лишь жалкие 0,23% этой суммы уходят на изучение туберкулеза. В результате за последние 30 лет были одобрены только два новых лекарства от этой болезни, а ее сопротивляемость новым лекарствам лишь возрастает. В 2008 году Самир Брахмачари, бывший генеральный директор Совета по научным и промышленным исследованиям при правительстве Индии, создал проект под названием «Открытые исследования лекарств» (Open Source Drug Discovery). Его целью было создать сайт, на котором лучшие умы смогли бы сообща работать над поиском лекарств от, например, туберкулеза и малярии — болезней, которыми пренебрегают другие исследователи<sup>1</sup>.

Используя платформу с открытым исходным кодом, Брахмачари привлек к работе студентов колледжей, университетских преподавателей и ученых из Индии и многих других стран. Поскольку большинство местных участников находились в отдаленных деревнях, а не в элитных университетах, то их работа обходилась недорого. Брахмачари организовал их совместный труд, чтобы попытаться одолеть огромную задачу — собрать, законспектировать и извлечь информацию из научной литературы о патогене туберкулеза. Если статьи не были доступны бесплатно, студенты писали тысячам авторов, запрашивая бесплатные копии. Грант от Совета по научным и промышленным исследованиям составил всего \$12 млн, но для Брахмачари этого хватило, чтобы координировать накапливающийся вклад 7500 участников из 130 стран, чтобы проверить множество гипотез<sup>2</sup>. Эта совместная инициатива гражданской науки позволила идентифицировать шесть лекарств, которые были одобрены Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США\* как перспективные метаболические цели, включая одно лекарство, которое широко использовалось для лечения диабета 2-го типа<sup>3</sup>.

На другой стороне земного шара, в Латинской Америке, города росли так быстро, что людям стало сложно по ним перемещаться. Жители Сан-Педро, благополучного района населением в 125 000

---

\* Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA) — крупный федеральный исполнительный департамент в США. Данное управление занимается надзором, лицензированием и контролем качества продуктов питания, косметики, лекарственных средств и пищевых добавок. Чтобы получить доступ на американский рынок, фармконцерны обязаны проводить испытания медикаментов и получить разрешение именно FDA.

человек, расположенного рядом с городом Монтеррей в Мексике, владели более чем 122 000 автомобилей и совершали более половины поездок на них, а не на общественном транспорте<sup>4</sup>. В результате они все больше времени проводили в дороге. До 2016 года 85% школьников родители отвозили в школу на машинах. Это негативно влияло на их здоровье и способность учиться, а также наносило ущерб окружающей среде.

В том году Грасиэла Рейес, член городского совета, запустила программу под названием «Вызовы» (Desafios), в рамках которой 50 представителей общественности получили возможность работать вместе с муниципальными службами и получили возможность доработать закон и то, как предоставляются услуги обществу. Вот один из важных вопросов, который был задан горожанам: как мы можем сократить время поездки детей в школу?

Используя предоставленные городом открытые данные о расположении школ и дорог, команда добровольцев, в которую вошли граждане (в том числе два адвоката, инженер-строитель, архитектор и политолог) стали придумывать, как помочь детям добраться до школы. По-настоящему беспрецедентный поворот произошел, когда местные жители не просто предложили альтернативу. Вместо этого они присоединились к градостроителям и официальным лицам, чтобы в течение десяти недель проходить обучение у наставников на родине и в других странах, чтобы узнать, как превратить идеи в реальные политические меры и услуги. Совместными усилиями государственные служащие и представители общественности сумели выработать нужное решение. Через год после запуска транспортной реформы, которая затрагивала общественный транспорт, школьные автобусы и пешеходные маршруты, город отчитался о том, что уже менее четверти родителей продолжают возить детей в школу на личном автомобиле<sup>5</sup>.

Более чем в трех тысячах километров к северу от Сан-Педро, в Лейквуде (штат Колорадо), среднего размера пригороде Денвера, градостроитель Джонатан Уочтел создал «рабочую группу» по устойчивому развитию, в которую вошли 30 000 человек<sup>6</sup>. Раньше город взаимодействовал с жителями стандартным образом. Желающие могли приходить на совещания по планированию, чтобы жаловаться на планы застройки, которые были приняты раньше. Но это вызывало у людей лишь недовольство, а Уочтел — единственный градостроитель Лейквуда — утопал в жалобах.

В 2012 году Уочтел запустил «Программу устойчивого развития районов» (Neighborhoods Sustainability Program), первоначальный пилотный проект которой был реализован в 2010-м. Эта программа поощряла местных жителей, имеющих желание, идеи и знания, предлагать проекты, которые они смогут создавать и воплощать вместе с соседями по району. Уочтел объясняет, что он хотел изменить свой обычный порядок работы: «Все запросы просто передавали ко мне... Я устал от того, что в ответ мог лишь поблагодарить за участие»<sup>7</sup>.

Город поддерживает местные проекты, предоставляя техническую поддержку, обучение общественных лидеров и помощь в получении грантов, обеспечивает диалог с чиновниками. Этот подход позволяет городу вкладывать ресурсы в предложения, которые могут быть реализованы на практике и дадут положительный эффект. При этом город сотрудничает с энтузиастами, поощряя проекты, способствующие его устойчивому развитию. Например, когда жители района Моурз-Парк в 2018 году посадили 100 деревьев, и это приблизило город к достижению цели — достичь 30%-ного озеленения к 2025 году.

Сейчас уже восемь районов, в которых проживает пятая часть городского населения, присоединились к «Программе устойчивого развития районов». Больше пяти сотен мероприятий, семинаров и проектов, организованных и реализованных самими жителями, помогли сократить количество мусора, уменьшить расход воды и повысить энергоэффективность. Районы, участвующие в проекте, чествуются на торжественных приемах у мэра и в публикациях городской газеты, а локальные лидеры получают возможность выступить в школах, колледжах и на профессиональных конференциях.

## **Что такое решение общественных проблем?**

Хотя Брахмачари, Рейес и Уочтел добились удивительных результатов, действуя онлайн, они вовсе не являются активистами, хакерами или революционерами — это государственные служащие, которые всем сердцем желают улучшить окружающий мир. Они не отказывались от своих повседневных профессиональных обязанностей, и в то же время не пытались решить возникшие проблемы



устаревшими методами. Вместо этого они использовали организационный потенциал своей должности, чтобы работать по-новому, выработывали творческие и эффективные подходы. Среди глобальных и углубляющихся проблем, которые только обострились из-за пандемии коронавируса в 2020 году, эти люди осознали, что нужно действовать иначе ради перемен к лучшему. Я называю таких лидеров «теми, кто решает общественные проблемы».

Не существует готового определения того, что входит в понятие «решения общественных проблем». Это поле деятельности, которое только предстоит освоить. Некоторые используют термин «социальные инноваторы». Другие предпочитают называть их «инициаторами перемен». Университеты обычно не предлагают курсы по решению общественных проблем и не дают рекомендаций по построению карьеры, которые позволили бы человеку сфокусироваться на работе в общественных интересах в различных сферах. Порой предлагаются дипломные проекты и стажировки в этой сфере, но пока не существует общепринятой «методологии», которая позволила бы учить людей тому, как доводить идею проекта до практического воплощения. Нет и централизованного и единого набора данных, который связывал бы технические специальности, государственную политику, право, предпринимательство и другие дисциплины, позволяя понять, сколько студентов хотят посвятить себя конкретной миссии во время обучения в университете или после его завершения. Программы обучения для тех, кто работает в некоммерческих организациях или в государственных органах, также не предлагают курсов по решению проблем.

Но при этом юридическая защита общественных интересов — это термин, который вполне используется среди специалистов в области права. Приблизительно его можно определить как деятельность, которая направлена на помощь обездоленным и защиту гражданских прав (в противоположность защите экономических интересов корпораций). За этим термином не стоит свод законов или соответствующие организации. Напротив, для достижения общественного блага он включает в себя использование правовых инструментов, таких как судебные тяжбы, реформирование законодательства и юридическую защиту. Большинство юридических факультетов имеют программы, на которых студентов обучают защите общественных интересов. Кроме того, те, кто хочет продолжать работать в этой сфере, могут получить помощь

в трудоустройстве. Существуют и справочные ресурсы, такие как сайт Public Service Jobs Directory (PSJD), которые объединяет более двухсот юридических учебных заведений и 30 000 связанных с юридической деятельностью организаций, занимающихся защитой общественных интересов. Эта сфера стала восприниматься как широкое, но целостное поле деятельности, для работы в котором требуются определенные навыки.

Подобным образом, с ростом количества университетских программ по обучению предпринимательству, который начался в 1970-х, предпринимательство стало хорошо изученной деятельностью. Все мы понимаем, каково это — создать и развивать бизнес. Благодаря значительному увеличению количества соответствующих образовательных программ в университетах и местных колледжах за последние 40 лет, предпринимательство стало важнейшей частью университетского образования, объединяющей несколько дисциплин. В начале 1980-х около 300 учебных заведений предлагали программы в сфере предпринимательства и малого бизнеса. Но к началу нового века уже более 1600 учебных заведений, стремясь помочь своим ученикам стать следующим Марком Цукербергом, создали программы по обучению предпринимательству, в рамках которых преподавалось более 2200 курсов<sup>9</sup>. Существуют эффективные стипендиальные программы, поддерживающие создание бизнеса, а также педагогические дисциплины, фокусирующиеся на том, чтобы научить людей тому, как начать свое дело.

В данной книге о решении общественных проблем я стремлюсь описать набор инструментов, который можно изучить, и который, будучи совмещенным с практическим опытом в конкретной сфере, позволит добиваться изменений, улучшающих жизни людей. При этом я надеюсь показать, что это означает — провести общественно полезный проект от идеи до реализации. Те, кто занимаются решением общественных проблем, владеют воспроизводимым набором навыков. Его можно применить к любой из них, добиваясь тем самым значимых изменений. В число этих навыков входят следующие:

1. **Выявление проблем.** Те, кто занимается решением общественных проблем, знают, как выделить то, что требует срочных действий, но при этом важно для людей и практически решаемо.

2. **Подход, основанный на анализе данных.** Эти люди умеют использовать статистические данные и анализировать их, чтобы понять масштабы проблемы и ее природу. Также они стремятся всесторонне ее понять, консультируясь с теми, ради кого проблема решается.
3. **Человекоориентированный дизайн.** Отказ от бытовавших в прошлом «келейных» практик принятия решений и выработка изменений в сотрудничестве с теми, кому требуется помощь.
4. **Коллективный разум.** Они осваивают и применяют методы работы, основанные на принципах демократии и общем участии, обращаясь к коллективному разуму сообществ.
5. **Быстрое изучение полученных фактов.** Используются все преимущества новых технологий, чтобы искать самые лучшие доступные идеи и лучших людей, которые знают, какие решения работоспособны.
6. **Эффективные партнерства.** Те, кто занимается решением общественных проблем, знают, как создавать команды и заключать союзы, преодолевая границы между разными дисциплинами, и в результате более эффективно воплощают в жизнь перемены, которые другие смогут освоить и принять.
7. **Измерение результатов.** Наконец, они используют методики проведения экспериментов, чтобы оценить, что работало, а что нет, — и в результате либо меняют направление, либо придерживаются прежнего курса. Они знают, как увеличить масштаб работы, которая оказывает измеримый и благотворный эффект на жизни людей.

В оставшейся части этой книги я объясняю, как устроены приведенные выше навыки. Они имеют ключевое значение для решения общественных проблем. Я стремлюсь создать стимул для возникновения еще большего количества таких же случаев решения проблем за счет использования данных и кооперации, как проекты Рейес, Брахмачари и Уочтела, упомянутые выше.

Многие навыки и методы, которые я описываю в этой книге, стали возможными благодаря развитию новых цифровых технологий последнего десятилетия. Соединив их, мы получаем последовательность действий, позволяющих более гибко и быстро предпринять

действие, воплотить решение на практике и оценить его результат. Эти методы выявляют факты и доказательства, которые оказываются выше политики и выше частного интереса конкретных людей. Они отвергают «келейные» обсуждения в пользу выявления проблем и принятия мер по их решению в сотрудничестве с теми, кто больше всего ими затронут и больше всего о них знает. Особенно важно обращаться к удачным идеям, возникшим в самих сообществах, и использовать и закон, и политические меры, и технологии, чтобы получать более справедливые и эффективные результаты. При этом указанные методы позволяют избежать косности в организации труда, делая выбор в пользу более гибких, экспериментальных, инновационных подходов.

Но при этом тех, кто занимается решением общественных проблем, нельзя назвать безрассудными. Несмотря на свое стремление к инновациям, они придерживаются ценностей общественного блага. Они этичны и осознают свои обязательства по соблюдению законности и принципов равенства. Вместо того, чтобы просто подчиняться правилам, они привносят в свои действия энтузиазм, искренность, целостность и неустанную готовность справляться с самыми критическими и трудными вызовами нашего времени.

Наконец, те, кто занимается решением общественных проблем, не удовлетворяются медленным и постепенным движением вперед. Они нетерпеливы и хотят получить быстрые результаты. Они экспериментируют в поисках новых процессов и способов работы, несмотря на риски, возникающие, если пытаться реализовать их в рамках бюрократических структур. Возможно, самое важное заключается в том, что они хотят не просто решить проблему, с которой столкнулись, но и институционализировать процесс, чтобы другие могли учиться на их примере и масштабировать эти решения.

## **Комментарий к понятию «решения»**

Разумеется, сложные и запутанные общественные проблемы, вроде тех, которые обсуждаются в этой книге, никогда нельзя «решить» окончательно. Как писали Хорст Риттель и Мелвин Уэббер, «общественные проблемы никогда не решаются. В лучшем случае их приходится решать снова и снова»<sup>10</sup>. Неважно, насколько успешными оказались предпринятые меры — всегда остается что-то

несделанное. Даже если потребность удовлетворена — это ненадолго. Если проблему удалось решить однажды, в реальности она не останется решенной навсегда. Мы должны опасаться политической целесообразности, которая предпочитает искать решения проблем, пренебрегая куда более сложной идеей о том, что проблему можно лишь проработать.

Поскольку наша цель — продвигать активистские и гибкие подходы и рекомендовать методы и инструменты, которые позволят довести идею до практического воплощения, мы всегда выбираем те меры, которые возможно реализовать на практике и которые позволят улучшить ситуацию на местах, на низовом уровне, даже они представляют собой частичное решение более крупной проблемы. Это не означает, что мы лишены амбиций и не стремимся помочь как можно большему числу людей. Но важно понимать, что не существует «серебряной пули», не существует единственного «решения» для сложных, запутанных, многосоставных проблем.

Кроме того, мы нацелены на выход за пределы хороших, но непроверенных теорий и обращаемся вместо этого к *практической работе*, реальному принятию мер, которые принесут настоящую пользу людям. Следовательно, мы всегда будем вынуждены в какой-то степени соглашаться на «компромиссный вариант», потому что политика, бюрократия, бездействие или злая воля всегда будут препятствовать позитивным изменениям — и все же мы всегда должны стремиться сделать жизнь людей лучше. Творцы перемен иногда упоминают «окно Овертона<sup>\*</sup>», имея в виду диапазон изменений, которые являются политически приемлемыми и допустимыми в глазах общественности в определенный период времени. Например, президентская кампания Берни Сандерса помогла расширить «окно Овертона» в сфере здравоохранения и сделать принцип «Страховка Medicare для всех» мейнстримом. Порой, самое большее, на что мы можем надеяться, — расширить «окно Овертона», создав пространство для обсуждения тех идей, которые раньше были непопулярными или немислимыми.

Более того, у проблем могут быть взаимосвязанные и взаимозависимые причины, и, хотя мы и можем одолеть одну из них,

---

\* Окно Овертона — философский и социологический термин, согласно которому любые изменения или идеи (положительные или отрицательные) принимаются обществом и становятся нормой после их постепенного, но регулярного и безостановочного внедрения. (Прим. ред)

но все мы не победим никогда. Следовательно, я использую термины «решение проблем» и «поиск решения» с некоторым скептицизмом, полностью осознавая, что наших действий всегда будет недостаточно. Таким образом, результаты всегда будут неполными, неидеальными. Нужно продолжать протестовать, высказываться, требовать большего. Но мы делаем, а не только возражаем и спорим. Мы стремимся постоянно развивать и воплощать меры, которые будут иметь практические результаты, не позволяя перфекционизму помешать нашей работе и вовлеченности.

Совместное участие в решении общественных проблем имеет принципиальное значение для укрепления демократического общества. В предыдущих книгах я назвала этот способ продуктивного сотрудничества «коллаборативной демократией», чтобы отличать ее от совещательной демократии<sup>11</sup>. Коллаборативная демократия выходит за пределы совещательных процессов, в которых критерием успеха становится разнообразие и качество голосов в диалоге, как, например, собрание по проблемам жилого района. Коллаборативные демократические процессы не ограничиваются просто диалогом — они используют преимущества новых технологий с тем, чтобы дать людям возможность не только участвовать в обсуждениях, но также принимать решения и действовать вместе, даже если их разделяет расстояние. Коллаборативные демократические процессы, вроде тех, которые были реализованы в Лейквуде или Монтеррее, не ограничиваются обсуждениями, в которых люди высказывают свои мнения. Напротив, мерой демократичности становится то, насколько эффективен в итоге сам процесс решения проблем — каковы его результаты — а не то, что было высказано в ходе обсуждения.

## **Почему в государственных органах нужно больше общественных предпринимателей**

Хотя те, кто занимается решением общественных проблем, не обязательно работают в государственном секторе, существует критическая потребность в том, чтобы работающие в нем люди становились общественными предпринимателями (для простоты я буду использовать это понятие как обозначение тех, кто занимается

решением общественных проблем). Такие энтузиасты, как Брахмачари, Рейес и Уочтел, используют силу данных и человеческих коллективов, позволяющую нарушать равновесие и ускорять процессы, а также ресурсы своих организаций, для того чтобы вызвать к жизни, поддерживать и стимулировать перемены.

Эти гибкие навыки решения проблем чрезвычайно полезны для всех, кто работает над преодолением проблем ради общественного блага, вне зависимости от того, находятся ли они в государственных органах или за их пределами (эта книга предназначена для всех, кто занимается решением общественных проблем). Но из-за падения доверия к правительству и систематического снижения эффективности государственного сектора становится особенно важно сфокусироваться на том, чтобы все, кто работает в государственных органах (и еще больше людей за их пределами), научились тому, как стать общественным предпринимателем, как задействовать статистические данные и коллективный разум для решения общественных проблем<sup>12</sup>. В эпоху таких вызовов обществу, как пандемия коронавируса 2020 года, руководители слишком часто обращаются к услугам частных консалтинговых компаний, таких как McKinsey, чтобы понять, как реагировать на ситуацию, — потому что опасаются, что государственные управленцы с этим не справятся. McKinsey и подобные консультанты по вопросам управления продолжают получать дорогостоящие заказы лишь потому, что они дают хотя бы какую-то уверенность в том, что дело будет сделано, даже несмотря на поступающие сообщения от федеральных органов о вопиющем нарушении принципов этичности. Существуют данные о систематических неоплачиваемых переработках, неоднократных нарушениях закона при увольнении сотрудников, поддержке политики Трампа по помещению детей мигрантов в клетки\* и соучастию в ее реализации, в дополнение ко всему этому, об отсутствии практических навыков и мотивации к тому, чтобы взаимодействовать с людьми и дать им возможность

---

\* Имеется в виду скандал 2018 года, когда в ряде лагерей для беженцев детей мигрантов без согласия родителей содержали отдельно в переоборудованных складах и заброшенных супермаркетах. Дети содержались в огороженных сеткой помещениях без элементарных удобств. После ноты протеста ООН, общественных организаций и даже М. Трампа, скандал замаяли. Но, несмотря на то, что в таком бесчеловечном отношении обвиняли преимущественно Д. Трампа, подобные скандалы возникали во время президентского срока Б. Обамы и продолжают при Д. Байдене. (*Прим. ред.*).

участвовать в процессе<sup>13</sup>. Руководители опасаются полагаться на государственных служащих. Но при этом консультанты по вопросам управления не отчитываются перед обществом, не стремятся следовать ценностям справедливости и законности и фокусируются не на общественном благе, а на краткосрочных победах, чтобы обеспечить себе продление контракта.

Если мы хотим, чтобы в государственных органах работали более эффективные и гибкие лидеры, способные быстро реагировать на произведения, ставящие на первое место общественные интересы, для этого необходимо увеличивать потенциал государственного сектора, принципиально изменив программы, по которым мы обучаем государственных руководителей и специалистов по решению проблем — и сделать это обучение более общедоступным и привлекательным.

Существует огромная потребность в переосмыслении процессов управления — то, как общественно полезные предприниматели формируют политику, создают общественные услуги и решают проблемы общества. В частности, поскольку в других сферах общества новые технологии уже используются для того, чтобы лучше добиваться целей и выполнять свою миссию, те, кто работают в государственных органах или сотрудничают с ними, также должны задумываться о том, как сделать новое управление в цифровую эру более инновационным, легитимным и эффективным.

Это не политические изменения — речь не о выборе какой-то конкретной идеологии или политической программы. Нам нужно обновить набор политических инструментов, не зависящих от идеологического спектра, добавив в него новые методы, в центре которых более продуктивное использование больших данных и «коллективного разума» для решения проблем. Но чтобы знать, как этого добиться — вместо того, чтобы просто покупать то, что следующий поставщик предложит правительству, — необходимо в совершенстве овладеть навыками и методами творческого решения проблем.

## **Решение общественных проблем и будущее труда**

В мире, где технологии преобразуют все профессии, критически важными становятся постоянное переобучение и овладение новыми



навыками. По оценке Мирового экономического форума, в США 96% работников, чья специальность связана с непосредственным риском, нашли бы хорошую работу с более высокой заработной платой, пройдя переобучение<sup>14</sup>. В предпринимательстве все чаще звучат разговоры о возвращении талантов с помощью обучения использованию цифровых технологий, работе с данными и внедрению инноваций, которое поможет людям работать и думать по-новому. В книге «Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир»\* профессора бизнес-школ Джефф Даер, Хал Грегерсен и Клейтон Кристенсен объясняют, что способность предлагать инновационные решения не является врожденной — это набор практик, который можно освоить. Ему можно и нужно обучать именно ради процветания бизнеса. Кристенсен считает, что инноваторы обладают четырьмя ключевыми навыками: умение видеть взаимосвязи, задавать вопросы, наблюдать, экспериментировать, создавать связи с другими (осуществлять нетворкинг)<sup>15</sup>. Это навыки, которые успешные предприниматели (все бизнесмены, которых характеризуют авторы, мужчины) используют, чтобы предлагать клиентам то, что принесет доход.

И все-таки, хотя в частном секторе об инвестициях в обучение рассуждают много, мы делаем совершенно недостаточно для государственного сектора и для работающих в нем творцов перемен. Если мы не обращаем внимания на пользу, которую может приносить такое обучение, то упускаем возможность сформировать комплекс навыков, необходимый государственному служащему в XXI веке<sup>16</sup>.

В то время как в «Дилемме инноватора» рассматриваются вопросы, связанные с использованием инноваций для извлечения прибыли, общественные предприниматели стремятся не заработать, а решать общественные проблемы. Чтобы дать им инструменты для этого, чтобы создать государственные органы, которые будут лучше существующих, государственный сектор должен возвращать таланты и вкладывать средства в обучение людей и формирование у них нового набора навыков. Британский консервативный политик, министр при кабинете министров Великобритании Майкл Гоув в своей многократно публиковавшейся речи 2020 года,

---

\* Даер Дж., Греггерсен Х., Кристенсен К. Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир. — М.: Бомбора, 2018.

заявил: «То, как правительство в течение многих лет до настоящего момента вознаграждало своих работников, понятным образом поощряло когнитивные навыки — умение анализировать, оценивать и, возможно, более всего, презентовать свои идеи. Я убежден в том, что это должно измениться. Приоритетами должны стать эффективная работа на местах, желание добиваться перемен на местном уровне; привносить реализуемые на практике и измеримые улучшения в жизнь других людей»<sup>17</sup>.

К несчастью, навыки совместной работы и работы с данными, необходимые для реального улучшения жизни других, — умение выявлять проблемы, анализировать данные, создавать человеко-ориентированный дизайн, использовать коллективный разум, быстро анализировать имеющуюся информацию, создавать мощные партнерства и определять, что работает, а что нет, — не находят широкого распространения и последовательного применения в государственных учреждениях. Опрос, который я провела в 2019 году, чтобы оценить, в какой степени более 400 американских государственных служащих местного уровня владеют навыками решения проблем, показывает, что только половина из них используют в своей работе новые инструменты анализа данных или навыки совместной работы<sup>18</sup>. Только 28% из опрошенных применяют гибкие подходы, разработанные в технологической индустрии, чтобы работать быстрее, более активно используя тестирования и проведение экспериментов. Хотя 60% упоминают об использовании выявления проблем, лишь немногим больше половины из них при дальнейшей проверке ответили, что знают, как сформулировать гипотезу, — а это один из базовых принципов выявления проблем.

Похожие результаты были получены и в Австралии, когда я работала с коллегами в Университете Монаша. Мы провели подобный опрос, в котором приняли участие почти 400 государственных служащих, занимавших средние и высокие должности. В среднем лишь треть из австралийских чиновников использовали инновационные приемы решения проблем<sup>19</sup>. В Парагвае в 2020 году почти 500 государственных служащих, занимавших высокие должности, ответили на такой же опрос. И снова менее половины умели выявлять проблемы, только треть из них знала, как анализировать имеющуюся информацию, и совсем немногие обращались к «коллективному разуму» при решении проблем<sup>20</sup>.

Что характерно, американский, австралийский и парагвайский опросы при этом показали, что как только люди узнавали о каком-то приеме и осваивали его, они начинали постоянно применять его в своей работе. Но его применение было бессистемным, и отдельные приемы не складывались в процесс, который позволял бы довести проект от идеи до воплощения. Например, люди, которых мы опросили, могли использовать человекоориентированный дизайн, но он не становился частью процесса, который включал бы и выявление проблем; они знали, как работать с данными, но не с открытыми инновациями.

Организации государственного сектора повсеместно оказываются неспособны использовать методы решения проблем, в которых задействовались бы возможности коллективного разума и анализа данных<sup>21</sup>. И это неудивительно, потому что государственных служащих не обучают работать по-новому. Опросы показывают, что большинство людей тратили на обучение каждому из шести инновационных приемов решения проблем всего от 8 до 30% времени<sup>22</sup>.

Вот еще один пример, свидетельствующий об отсутствии адекватных методик обучения этим приемам. В июне 2019 года правительство Сингапура приняло принцип «Сингапур вместе» — обязательство реализовывать политические меры и предоставлять государственные услуги не *для* людей, а *вместе* с ними. Но, несмотря на это заявление, к концу 2019 года государственные органы лишь несколько раз, в единичных случаях собирали советы граждан и несколько не приблизились к систематическому вовлечению местных жителей в работу или использованию всей силы коллективного разума<sup>23</sup>. Не потому, что не захотели, а потому, что им не хватало знаний и опыта по вовлечению граждан<sup>24</sup>.

Инноваторы-одиночки время от времени пробивались в органы власти, даже в условиях иерархических бюрократических структур и отсутствия специального обучения. Но инструменты, существующие сегодня, делают обучение новым навыкам решения проблем дешевле и доступнее *для всех*. Нет необходимости «запирать» инновации в особенных «цифровых» или «инновационных» ведомствах.

Разумеется, условия внутри отдельных институтов и организаций могут быть благоприятны для инноваторов. Но в итоге отдельные люди сами решают, как будут тратиться средства, и определяют, какие проблемы станут приоритетными, какие темы привлекут

внимание СМИ, будут подниматься на собраниях, в речах, становиться предметом обещаний в предвыборных кампаниях.

Футурист и архитектор Бакминстер Фуллер сравнивал силу отдельных инициаторов перемен с рулевым триммером — небольшой лопастью, которая управляет траекторией огромного корабля<sup>25</sup>. Те, кто занимается решением общественных проблем, знают, какие инструменты задействовать, чтобы создавать, развивать и воплощать решения, которые будут работать в рамках их собственной организационной культуры. Такое внимание к инновационным навыкам ставит в центр внимания исключительно способности менеджеров и руководителей<sup>26</sup>. Еще никогда потребность обучить новых лидеров, энергичных инноваторов, которые будут стремиться выйти за пределы простого подчинения правилам и начнут по-настоящему решать проблемы, не была настолько острой — особенно в государственных органах.

Внедряя новые подходы к решению проблем, крайне необходимо снизить отчужденность и разобщенность. Исследования, посвященные значению и характеру труда, показали, что работники, которые получают удовольствие от автономной деятельности и решения сложных задач, являются более вовлеченными и креативными, чем те, которым не присущи такие качества. В 2015 году профессор психологии Барри Шварц писал в *The New York Times*, что все мы «хотим заниматься работой, которая заставляет нас справляться с вызовами и требует вовлеченности, той, что позволяет проявлять благоразумие и сохранять контроль над тем, что мы делаем, работой, которая дает нам возможности учиться и расти. Мы хотим трудиться рядом с коллегами, которых мы уважаем, и с начальством, которое уважает нас. А более всего мы хотим знать, ради чего работаем, и менять что-то к лучшему для других с тем, чтобы стать лучше самими»<sup>27</sup>. Существует множество исследований, подтверждающих, что мы наиболее мотивированы, когда помогаем другим<sup>28</sup>. Самые эффективные организации — те, чьи сотрудники работают автономно и творчески, решая проблемы, с которыми сталкиваются другие люди<sup>29</sup>. Это верно и для государственных служащих<sup>30</sup>.

Чтобы заново определить роль государственного служащего как общественного предпринимателя, понадобится отказаться от традиционного взгляда на них как на посредников-технократов и лиц, принимающих решения. Важно увидеть в них сочувствующих координаторов, организующих общение, строящих коалиции

между разными секторами, чтобы решать практические проблемы и в конечном итоге улучшать жизнь людей.

Подчеркну: общественное предпринимательство ни в коем случае не требует приватизации или замены государственного управления рыночными решениями. Также оно не требует, чтобы государственные органы уподобились коммерческим организациям или чтобы все проблемы решались с помощью мобильных приложений. Напротив, инструменты и методы, изучаемые в рамках общественного предпринимательства, направлены на то, чтобы дать голос людям, которых раньше исключали из процесса публичного принятия решений, — то есть всем нам, а особенно самым уязвимым из нас.

Соответственно, общественное предпринимательство очень тесно связано с моими предыдущими книгами о демократии и опирается на них: речь о книгах «Вики-правительство: как технологии помогают сделать правительство лучше, демократию — сильнее, а граждан — влиятельнее», в которой была сформулирована политическая теория о коллаборативной демократии, и «Умные граждане — умное государство: экспертные технологии и будущее государственного управления», в которой показывалось, как государственные институты могут стать лучше, используя знания и опыт сограждан.

Но данная книга уже не ограничивается теорией. Она основана на повседневных навыках и практиках решения проблем более демократическими способами. Она предлагает практическое руководство, адресованное более широкой аудитории (а не только государственным служащим), и обращается ко всем, кто занимается решением общественных проблем и социальными инновациями либо изучает эту область, вне зависимости от того, связано ли это с их работой или с обучением в профессиональных учебных заведениях в области бизнеса, права, технических специальностей и компьютерных наук, а также к тем, кто просто хочет добиться каких-то изменений на местном уровне. Я стремлюсь охарактеризовать решение общественных проблем через описание новых принципов организационного мышления и отдельных наборов навыков, направленных на решение проблем именно в общественном (а не в частном) секторе. Решая эту задачу, я также обозначаю отличие этой книги от многочисленных предшествующих исследований общественного предпринимательства, которые фокусируются

на изучении отдельных кейсов или инновационных организаций, но ничего не говорят о том, как наращивать возможности отдельных людей в этой сфере.

В противовес такому подходу, в данной книге используются примеры со всего мира в сочетании с данными эмпирических исследований и подробных интервью. На их основании делаются выводы о том, какие навыки и способности нужны общественным предпринимателям. Если вы в будущем видите себя тем, занимается решением общественных проблем, то есть общественным предпринимателем, я верю, что смогу предложить вам максимально эффективные рекомендации, которые помогут продвинуть вперед свои проекты, вне зависимости от того, работаете ли вы в государственной организации или пытаетесь реализовать проекты, имеющие определенную миссию, за ее пределами<sup>31</sup>.

Эта книга будет интересна и академическим ученым, и практикам — политикам, общественным служащим, социальным предпринимателям. Во второй главе я рассказываю об историческом и политическом контексте решения общественных проблем, а в последующих главах предлагаю серию инновационных эвристик, позволяющих решать общественные проблемы с помощью более широкого набора инструментов — такого, который включает в себя использование больших данных и новых технологий, — не ограничивающегося традиционными темами политического анализа и предполагающего более тесный диалог и сотрудничество, основанное на использовании статистических данных и вовлечении людей.

Каждая глава посвящена отдельному навыку. Она объясняет, почему он важен и как он применяется на практике. Каждая глава завершается разделом «Практические задания», который содержит упражнения по применению этого навыка в вашей работе. Я использовала эти упражнения в течение многих лет, проводя обучение и тренинги для чиновников со всего мира, от Сингапура и Новой Зеландии до Мексики и Ганы, а также для социальных инноваторов и студентов различных университетов, включая Нью-Йоркский университет, Йель и Стэнфорд. Я прочла первую версию своего курса, посвященного решению общественных проблем, почти 20 лет назад, в 2003 году. Я рассчитываю, что упражнения, представленные в этой книге, помогут вам применить инновационные практики решения проблем к вашим собственным проектам.