



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (58) 2022

Ключевая тема

Уроки пандемии для системы здравоохранения Москвы



Город XXI века • Теория и практика управления •
Повышение квалификации государственных служащих •
Кадровые проекты • Наука и инновации



Диалог в науке и практике городского управления

Материалы круглого стола

**Dialogue in the Science
and Practice of City Management**

Roundtable Discussion Docs

Для университета – всех его подразделений – как единого экспертного центра важно достичь общего понимания путей развития города. В марте 2021 г. был запущен общеуниверситетский научный проект – «Диалог в контексте современной науки и практики управления городом». Сегодня диалог как способ познания действительности и ее преобразования чрезвычайно актуален для общества. В цифровой век диалог выступает чуть ли не самым эффективным инструментом управления всеми сферами жизни города. На круглом столе, посвященном роли диалога в современном мире, преподаватели и эксперты Университета Правительства Москвы обсудили значение и перспективы применения этого универсального средства взаимодействия людей.

For the University – for all its units, as one expert center, it is imperative to reach a consensus over the issue of the ways of the city's path to the future. In March 2021 a university wide research project was launched, named “Dialogue in the context of contemporary science and practice of managing a city”. Dialogue today, as a way of getting to know the reality and its transformation, is of utmost importance for the society. In this digital age dialogue comes to the fore as nearly the most effective implement of managing all city's walks of life. In the course of deliberations at the round table discussion the faculty members and the experts of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University considered the value and the prospects of implementing this universal means of human interaction.



Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, высшее образование, деловые коммуникации.

Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, business communications.

■ А. А. Александров, проректор по высшему образованию и молодежной политике Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук:

В Университете Правительства Москвы каждая кафедра вносит свой вклад в фундаментальные и прикладные направления науки. Эксперты кадровых сервисов и программ дополнительного образования ведут уникальные

научно-практические проекты. Объединяет все наши работы сфера изучения – городское администрирование и управление персоналом государственных органов, некоммерческих и коммерческих организаций города. Интеграция совместной работы различных подразделений вуза, разумеется, нужна не для унификации – научный труд самобытен и самостоятелен. Речь идет о взаимном обогащении идеями,

развитии междисциплинарного подхода, доброкачественной синергии. Для развития университета как единого экспертного центра важны общие корпоративные ценности. Нужен совместный анализ сути города XXI в., путей его устойчивого развития. Именно поэтому в 2019 г. студенчеству нашего вуза была предложена первая общая тема для изучения: «Парк будущего: наука и история для нового концепта управления городом». Конференции, публикации, выпускные квалификационные работы студентов всех семи направлений высшего образования Университета Правительства Москвы показали практическую пользу анализа единой темы. В марте 2021 г. был дан старт очередному университетскому научному проекту. Его тема – «Диалог в контексте современной науки и практики управления городом». На протяжении столетий философы именно в форме диалога формулировали ключевые идеи и принципы человечества. Социология, педагогика, культурология, теории коммуникаций изучают различные аспекты диалога. Научное сообщество нашего университета всегда стремилось содействовать развитию доктрины управления городом на основе диалогического метода. Наш круглый стол посвящен обсуждению выводов и наблюдений, сделанных нашими коллегами.

Для развития университета как единого экспертного центра важны общие корпоративные ценности

■ Г. А. Сульдина, заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор:

Сегодня каждый из нас существует в постоянном внутреннем диалоге с самим собой, анализируя внешний мир и пересматривая опыт своей жизнедеятельности. Богатая на кардинальные перемены внешняя среда заставляет изменяться, адаптироваться, по-новому учиться рефлексировать в мыслях и реализовываться в высказываниях и поступках. В науке и практике, в обучении вновь становится актуален формат диалога как универсального способа познания действительности и ее преобразования.

Если мы посмотрим широко, в общечеловеческом плане, то диалог выступает самым распространенным, самым эффективным, поистине уникальным инструментом коммуникации и управления. Разработка всех решений проходит через учет интересов сторон и их согласование именно в диалоге. Диалог включает в себя и содержание проблемы, и пути ее возможного решения. Участником нашего диалога с жизнью выступает еще один голос – голос нашего большого города. Зачастую именно он становится решающим в нашем выборе модели жизни, модели бизнеса и даже модели семьи, особенно если это голос Москвы.

Современные города – это сложные саморазвивающиеся системы, наука относит их к особой категории экосистем, подчеркивая, что они имеют индивидуальный характер развития и являются субъектами, а не объектами управления. Упрощенно говоря, города – это «живые организмы», некое выражение нашего коллективного бессознательного, и с ними можно и нужно вступать в диалог. Наука помогает понять непростой характер городских экосистем, где множество независимых участников, вступая в свободные отношения, обмениваются ресурсами или совместно их используют и создают продукты с особенной потребительской ценностью.

Городские экосистемы используют новый подход к ресурсам, они накапливают их, распределяя, и экономят тем самым на транзакционных издержках. Первым шагом на пути к успешному развитию должно стать осознание невозможности использования старых методов в новых моделях городского развития. Ресурсами городских экосистем в первую очередь становятся городской бренд, репутация, творческий потенциал, которые позволяют эффективно использовать базовые городские ресурсы: рабочую силу, инфраструктуру, производственные и цифровые технологии. Наука напоминает практике городского управления о том, что новые модели взаимодействия не поддаются логике старого управления, а главным социальным капиталом в экосистемах выступает доверие. Городское управление для обеспечения доверия как социального капитала городской экосистемы должно находиться с ней в процессе непрерывного активного

диалога, позволяющего совершенствовать взаимодействие в режиме реального времени через цепочку непрерывных улучшений.

Сегодня важным элементом новых технологий в управлении городом является диалог между городскими органами власти и жителями. Основное требование к современным управленческим технологиям – усиление доверия со стороны общества, обеспечение рациональности и эффективности аппарата государственного управления. Одним из вариантов диалога Правительства Москвы и москвичей, доказавшим свою эффективность, является система электронных опросов «Активный гражданин».

Интересно взглянуть с точки зрения диалогического подхода на уже известный и активно используемый инструмент коммуникации органов власти и общества – мониторинг. Его диалогическая конструкция взаимодействия строится на равноправии, а в выборе сюжетов мониторинга участвуют и власть, и общество. Не менее активно в государственном управлении используется технология краудсорсинга. Коллектив обладает большими знаниями и умениями, нежели отдельный человек, и важно предоставить к этим знаниям доступ для тех, кто развивает город. В практике Правительства Москвы можно увидеть реализацию краудсорсинга на платформе «Город идей».

Большое количество новых технологий управления, иногда радикально отличающихся от уже используемых, предъявляет серьезные требования к компетенциям специалистов в сфере городского управления. Компетенции современного специалиста обновляются каждое пятилетие, и запрос на непрерывное качественное профессиональное образование становится важной частью диалога Москвы и ее жителей. Поэтому и в процессе обучения студентов, помимо традиционных форм обучения, активно применяются актуальные кейсы, практические ситуации, решаются реальные задачи. Именно сплав теоретической подготовки и практического опыта наших преподавателей позволяет вести эффективный диалог со студентами в процессе обучения.

Знание теоретических основ и управленческих практик, анализ современных проблем – все говорит о том, что для процветания и раз-

вития мегаполиса необходим и эффективен диалог в науке, образовании и прикладной сфере городского управления.

Диалог включает в себя и содержание проблемы, и пути ее возможного решения

 **Л. А. Соколов, профессор государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор:**

Слово «диалог» имеет греческое происхождение и очень многогранно. «Диа», обычно переводимое как «через», имеет также значение полноты, завершенного действия, движения от начала до конца, как в слове «диагноз» – «полное, окончательное знание». «Диа» глубоко диалектично. Линия разграничения одновременно является и границей контакта, линией взаимодействия, объединения.

«Логос» также многогранен. Это и «слово», и «разум», и «понятие», и «смысл», и «учение» (наука), и даже одно из Лиц Святой Троицы – Сын Божий.

Таким образом, диалог – это путь, который участники общения проходят, обмениваясь идеями, раскрывая друг другу суть своих мыслей и находясь в совместном поиске истины. Для успеха любого диалога как формы общения важны две вещи – понимание цели, к которой участники общения движутся, и наличие чего-то общего. Потому общение и называется общением.

Обучение, несомненно, является формой общения, более того, формой диалога. У обучения специалистов-практиков есть определенная специфика. Практики – это люди, как правило, имеющие определенный жизненный опыт, сформировавшиеся взгляды. Их восприятие преподавателя и преподносимого им материала отличается критичностью. Если школьник большей частью впитывает в себя то, что ему говорят учителя, то взрослый человек вполне может поставить под сомнение жизнеспособность той или иной теории, практическую применимость того или иного метода. Более того, нередко практики скептически относятся к теории, изложенной в учебнике, зная, что реальность порой заметно отличается от теоретических

выкладок. Практикам важно, чтобы то, чему они обучаются, можно было применить в той самой реальной жизни, и не в будущем, а по возможности прямо сейчас. Недаром известный специалистам по обучению принцип «70–20–10» гласит: 70% обучения происходит непосредственно в процессе выполнения работы.

Еще одно важное обстоятельство: практики – это работающие люди. Если говорить об Университете Правительства Москвы, то многие из тех, кто здесь учится, трудятся в системе государственного и муниципального управления или в подведомственных организациях. Рабочая нагрузка в учреждениях государственного сектора не только достаточно велика по объему, но и часто трудно прогнозируется. Так, главе районной управы, занятому решением насущных задач, бывает трудно выделить в своем будничном графике времени, которого будет достаточно для регулярного очного обучения в университете, например, в зимний период в дни непрекращающегося сильного снегопада. Поэтому для работников государственных учреждений могут быть более актуальны онлайн-форматы обучения (и, соответственно, диалога).

Исходя из сказанного, в обучении специалистов-практиков роль диалога как фундаментального принципа обучения очень велика. Фактически здесь происходит несколько диалогов:

- диалог обучающего и обучающегося. В это время идут обсуждение и осмысливание тех или иных концепций, теорий, методик, практики их применения;
- диалог обучающихся между собой. Обладая определенным, часто весьма значительным, жизненным и профессиональным опытом, практики становятся друг для друга серьезным ресурсом, в диалоге обмениваясь своими вариантами решений тех или иных задач, извлеченными уроками, удачными находками («лайфхаками»);
- диалог обучающихся с их рабочим и жизненным окружением, из которого они, с одной стороны, черпают практические примеры и в котором, с другой стороны, пробуют применять знания, навыки и технологии;

- внутренний диалог обучающегося с самим собой – важнейшая часть обучения. В этом непрекращающемся диалоге происходит критическое осмысливание полученного знания и опыта, формируются вопросы, развиваются идеи, приобретенные в процессе обучения, и рождаются новые.

 **К. И. Вайсеро, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор психологических наук, профессор:**

Мероприятия и события, реализуемые в социально-культурной сфере Москвы, отличаются ярко выраженной проектной направленностью. Управление ими требует принятия своевременных и неоднозначных решений. Трудовые, творческие, материальные и финансовые ресурсы сферы культуры «заявлены» на более глобальные процессы общего развития столичного мегаполиса. Это все определяет новое содержание подготовки специалистов данной сферы. Требуется профессиональный диалог между различными субъектами управленческой деятельности.

Обучение четкому взаимодействию всех составляющих социально-культурного процесса – характерная черта при использовании диалога как метода подготовки специалистов на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права. Ведущее значение придается подробной разработке новых культурных продуктов (социально-культурных услуг), порядку их творческого создания, формированию ресурсной базы, финансированию деятельности, правильному взаимодействию с партнерами, продвижению и реализации уже готовых проектов.

Социально-культурное проектирование в современной Москве имеет огромное количество оперативных элементов. Этот факт представляется удобным обстоятельством для осуществления диалога студентов и преподавателей, студентов и педагогов-практиков. Существует реальная возможность для включения студента в непосредственную работу проектной команды. Отработка необходимых навыков профессионального становления вплетается в практику образовательного процесса. Преподаватель

из ментора и контролера объективно превращается в высококвалифицированного соучастника.

Диалоговый (соучастный) формат реализации социально-культурных проектов позволяет готовить компетентных управленцев, хорошо разбирающихся как в творческой, так и в менеджерской составляющей культурной деятельности. Диалог присутствует на всем протяжении работы над проектом – от создания сюжетно-образной композиции, позиционирования эмоционально-выразительных средств до организации сценических площадок, привлечения средств и взаимодействия с властями. Студенты приобретают прочные навыки соединения в мероприятии всех значимых для нужного социального результата факторов. Логичность, стройность и целостность – вот признаки эффективной работы студента, обучающегося на основе диалога с уже опытными профессионалами.

Участие студентов в диалоговом (соучастном) проектировании помогает четкому осознанию ими основных критериев эффективности социально-культурной деятельности. Они начинают понимать, что для успеха нужна оригинальная и в то же время реалистичная идея. Студенты осознают социальную или творческо-производственную значимость целей культурного проекта, его развивающие, воспитательные и эстетические возможности влияния на целевую аудиторию. Дополнительно к этому студент обучается навыкам использования возможностей потенциальных партнеров и делового потенциала самой проектной команды.

Формированию таких навыков во многом способствует внедрение практико-ориентированного подхода в образовательный процесс. Без прямого диалога обучающего и обучаемого это практически невозможно. Использование реальных кейсов и практического материала при подготовке и проведении занятий, организация выездных занятий и встреч с руководителями учреждений культуры и отраслевых структур – вот составляющие настоящего диалога педагога и студента. Еще эффективнее подготовка современного специалиста сферы культуры может стать при одновременном применении метода диалога и соучастного проектирования в образовательном процессе.

Этот подход сегодня активно используется для вовлечения местных сообществ в деятельность по улучшению качества городской среды и улучшению качества жизни. Его суть состоит в том, что для совместной выработки решения проблемы используется коллективный интеллект членов сообщества, и в ходе взаимодействия всех заинтересованных сторон вырабатывается более оригинальное и эффективное решение. Главным отличием такого подхода является то, что не просто учитывается мнение участников, их желания и потребности, а что они наделяются ответственностью за результат и развитие проектов, направленных на решение общественно значимых задач.

Примером успешного опыта внедрения метода в образовательный процесс в Университете Правительства Москвы является создание на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права Центра социально-культурного проектирования. Центр создан на базе инициативного студенческого проекта «Лаборатория квеста».

Основные идеи, через которые реализуется метод диалогового (соучастного) проектирования, состоят в следующем: студент – субъект, а не объект воздействия; создание и реализация проектов осуществляются не для студентов, а вместе со студентами; университет и студенческое сообщество – партнеры; ядро продуктов – знания в области культуры, истории, науки, развития и достижений страны и родного города.

Использование метода предполагает опору на ряд основных принципов: добровольность и возможность участия; высокая степень самостоятельности студента; распределенная ответственность за процесс реализации и результат проекта; совместная работа над ошибками вместо критики; уважение, поддержка, ценность вклада каждого; посильное распределение ролей с учетом интересов и возможностей каждого.

В 2022 г. по инициативе и силами студентов были реализованы проекты «Москва в деталях», «Профессионалы Москвы», «О России с любовью». Студенты приняли участие в разработке контента для ряда проектов, реализованных в партнерстве с университетом, структурными подразделениями Правительства Москвы и другими организациями. Самыми крупными из них

стали «ProfVibe «Навыки успешного управления», серия тимбилдингов для стажеров Правительства Москвы, «Архитектурный квиз и квест» для Молодежного форума «Наследие», серия мероприятий «Наука в городе» для Всероссийского фестиваля NAUKA 0+. Всего при активном вовлечении студентов было разработано и реализовано более 50 мероприятий различной направленности, участие в которых приняли более 4,5 тыс. человек.

Соучастное проектирование практикуется в Университете Правительства Москвы путем диалога между структурами университета, студентами и населением города. Примером подобного взаимодействия может послужить проект, инициированный местным сообществом района Гагаринский. Совместно с инициативной группой жителей директор Центра социально-культурного проектирования университета Е. В. Климкович, его сотрудники К. Р. Ахтиярова и С. В. Толордава, а также студенты вуза разработали городское мероприятие «День Победы всем двором», приуроченное к государственному празднику 9 Мая.

Некоммерческие организации, вступая в социальный диалог, сотрудничают со многими департаментами и комитетами Москвы

Работа с молодежью также одно из основных направлений деятельности университета. И в этой сфере используется механизм соучастного (диалогового) проектирования. Тема профориентации приоритетна для многих представителей молодежи города, и этой теме был посвящен фестиваль «Профнавигатор» в парке имени Ю. М. Лужкова. В рамках фестиваля силами студентов и сотрудников университета был реализован квест «Профбудущее», посвященный трендам на рынке труда и востребованным профессиям.

Применение метода диалога в образовательном процессе позволяет выявлять и вовлекать в практическую деятельность наиболее активных студентов, развивать социальные связи и коммуникации, обновлять проекты, укреплять управленические навыки.

■ М. Ф. Глухова, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор социологических наук, доцент:

Стремительное развитие крупного города сопряжено с актуализацией социально значимой проблематики. Она непосредственно влияет на выбор направлений и приоритетов качественного и количественного преобразования мегаполиса. Ведется активный поиск новых способов решения социальных вопросов, включая обоснование и продвижение лучших городских практик продуктивного взаимодействия.

Социальный диалог выступает особой формой социального взаимодействия, обеспечивает понимание позиций разных сторон, принятие разности мнений и достижение согласия по значимым аспектам при решении социальных вопросов жизни человека в крупном городе.

Факторами, которые определяют достижение взаимопонимания в социальном диалоге, являются глубокое понимание сущности проблемных запросов столичной социальной среды, вычленение наиболее значимых потребностей отдельных социальных групп горожан, готовность аккумулировать ресурсы для реагирования на целевые запросы москвичей.

Особенности организации социального диалога важно рассматривать через анализ сущности ролевого участия различных структур в этом сложном процессе. В столичной системе управления комплексом социальной сферы сложилась разнопрофильная поддержка общественных структур, готовых участвовать либо участвующих в социальной жизни города. Приоритетное внимание в программах поддержки уделяется социально ориентированным учреждениям, которые согласно статье 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» являются «некоммерческими организациями, осуществляющими деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации». Важнейшей целью подобного взаимодействия в рамках социального диалога становится не только обеспечение гармонизации столичного сообщества, но и достижение сплоченности в решении социально значимых вопросов жизни человека в крупном городе.

Развитие социального диалога как перспективной формы взаимодействия имеет ярко выраженные внутренние и внешние эффекты для сторон участия. Например, внешние эффекты – это развитие Москвы как «доброго города», который проявляет особую заинтересованность в авторских социальных проектах и услугах социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО). Со стороны СО НКО – это возможность сопровождаемого участия в столичных социальных проектах, предназначенных для адресного решения социально значимых вопросов жизни города и горожан. Внутренние эффекты намного сложнее по своей структуре. Во-первых, к ним относится объективная оценка горожанами изменений в своей жизни под влиянием социальных инициатив СО НКО при поддержке города. Во-вторых, это оценка СО НКО собственных достижений и вкладов в социальное развитие города при одновременном анализе эффективности получаемой помощи и поддержки со стороны города.

Взаимодействие в рамках социального диалога городского комплекса социальной сферы Москвы и СО НКО реализуется по следующим направлениям: консультационное, образовательное, финансовое, информационное, организационное. Некоммерческие организации, вступая в социальный диалог, сотрудничают со многими департаментами и комитетами Москвы, а также с отдельными государственными бюджетными учреждениями города. Однако самое тесное взаимодействие по указанным направлениям представлено в деятельности Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы и Комитета общественных связей и молодежной политики.

Ежегодной практикой реализации социального диалога департамента и комитета с СО НКО стала организация городского конкурса грантов (социального проекта) «Москва – добрый город». Главная идея, которая объединяет участников социального диалога, состоит в следующем: «общая задача города и НКО – помогать людям». Городской конкурс для СО НКО – это возможность получить от города финансовую поддержку и реализовать свои авторские идеи москвичам, которые

нуждаются в особом внимании в связи с состоянием здоровья, семейными обстоятельствами, занятостью, сложными обстоятельствами жизни, а также уникальная возможность получить помещение от города для воплощения своих идей, проектов и дел. Социальный проект с точки зрения Департамента труда и социальной защиты населения – это результативное вовлечение СО НКО в развитие Москвы как доброго и комфортного города для жизни горожан. Диалоговая модель департамента и СО НКО реализуется по всем направлениям, одновременно обеспечивая для участников возможность решения наиболее трудных вопросов конкурсного участия через опцию проекта «Проектная мастерская».

Практики реализации социального диалога для оказания разносторонней поддержки СО НКО включены в состав деятельности «Московского дома общественных организаций» как подведомственной структуры Комитета общественных связей и молодежной политики. Главная идея учреждения – «Мы помогаем НКО делать добрые дела» – воплощается с использованием всех доступных ресурсов и современных технологических инструментов. Портал «Душевная Москва» предлагает СО НКО востребованные ими опции, которые помогают организовать работу по реализации собственной оригинальной идеи на пользу городу и горожанам. Однинадцать современных коворкинг-центров в каждом административном округе Москвы для работы, деловых встреч и организации мероприятий, форумов, фестивалей и других событий в жизни организации отражают проявление городом заинтересованности в поддержке столичных СО НКО. Особая форма поддержки со стороны города – это ключевой проект коворкинг-центров «НКО Лаб», который действует в формате бесплатной образовательной программы и учит СО НКО делать добрые дела для москвичей профессионально. Спикеры проекта и его технологические возможности в форматах мастер-классов и вебинаров помогают руководителям и сотрудникам СО НКО развить свои универсальные навыки, оптимизировать уровень взаимоотношений в команде, овладеть навыками социального проектирования,

изучить техники фандрайзинга, получить опыт эффективных коммуникаций и многое другое.

Опыт построения и реализации социального диалога городских структур Москвы и СО НКО показывает их заинтересованность в профессиональном взаимодействии, готовность меняться, ориентируясь на реалии современной жизни и потребности горожан.

■ О. А. Горанова, заведующий кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:

В России более 40 городских агломераций с общей численностью населения свыше 73 млн человек. Городская агломерация – это место сосредоточения людей с различными предпочтениями, которые определяются культурным, профессиональным и социальным контекстом. Городские жители хотят разного, и если они не находят в городе того, что делает их счастливее, то не будут воспринимать город своим. Думаем, что главная задача сити-менеджмента – это работать для людей, максимально быстро реагируя на изменения потребностей горожан.

Создание комфортного для каждого человека города (в научной парадигме – «город для жителей») означает изменение подходов к городскому управлению: необходимо усиливать взаимодействие с горожанами – непосредственными «пользователями» городской среды. В новых условиях ни одно решение городских властей не может и не должно приниматься без учета мнения жителей. В этом контексте мы выступаем за активное внедрение и продвижение диалогического метода в практику управления городским хозяйством. Считаем, что это поможет сделать жителей соучастниками процесса управления городом и переведет сити-менеджмент на более сложный уровень партисипативного управления.

К каким экономическим последствиям может привести использование диалогического метода в практике городского управления? Создание институциональной среды (формальных правил), обеспечивающей условия для постоянного и конструктивного диалога с городским сообществом и бизнесом, будет спо-

собствовать развитию открытого социального капитала в городе, то есть возможности людей объединяться для производства коллективных благ. Формирование открытого социального капитала в городе является необходимым ресурсом для его устойчивого развития.

В крупных городских агломерациях для создания коллективных благ, удовлетворяющих потребности жителей, и минимизации отрицательных последствий, вызванных урбанизацией, необходимо преобразовывать механизмы управления. Нужно создавать условия для развития открытого социального капитала через институты городского диалога.

На федеральном уровне использование диалога как метода управления в сфере благоустройства предусмотрено одной из целей Национального проекта «Жилье и городская среда». В частности, планируются создание механизма прямого участия граждан в формировании комфортной городской среды и увеличение доли граждан, принимающих участие в решении вопросов развития городской среды, до 30% в 2024 г. В Приказе Минстроя Российской Федерации от 26.04.2019 № 241/пр названы основные институты городского диалога, с помощью которых решаются задачи создания комфортной городской среды. Это – рейтинговое голосование, общественное обсуждение конкретных проектов, в том числе в рамках проведения Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды, при реализации соответствующих государственных (муниципальных) программ, а также дизайн-проектов по конкретным территориям, зачастую с использованием цифровых технологий.

Сложный процесс управления городским хозяйством требует профессиональных компетенций, например, знания нормативных ограничений, понимания технологических процессов той или иной сферы, взаимозависимости разных видов деятельности в структуре городского хозяйства, что предполагает получение квалификации сити-менеджера для принятия правильных управлеченческих решений. Участие жителей, не обладающих необходимыми компетенциями, в совместном управлении городом возможно только при эффективном дизайне институтов

городского диалога. Институты городского диалога должны помогать горожанам делать тот выбор, который соответствует в том числе и всем нормативным и технологическим ограничениям. Это возможно, во-первых, если использовать диалог только в тех ситуациях выбора, которые не приведут к конфликту между выбором жителей и нормативными и технологическими ограничениями. Во-вторых, можно выстраивать такую архитектуру выбора, которая приведет жителей к правильному решению. Какой из этих способов диалога следует предпочесть в каждой конкретной ситуации, зависит от сложности конкретной ситуации выбора.

Развитие научных подходов, поиск лучших практик и адаптация методик использования диалога в городском администрировании к условиям конкретного города – задачи научно-практической работы нашей кафедры. В рамках программы Мэра Москвы «Мой район» впервые была апробирована технология соучаствующего проектирования, которая вызвала большой интерес у жителей, городских сообществ и бизнеса к участию в управлении изменениями городских территорий. Активная вовлеченность в обсуждение проектов благоустройства всех групп пользователей позволила выявить актуальные запросы и найти оптимальные решения для всех заинтересованных групп. Анализ практики использования технологии соучаствующего проектирования в Москве и разработка предложений по ее совершенствованию стали одними из научно-практических задач, решаемых в выпускных квалификационных работах и самостоятельных научных исследованиях студентов и преподавателей кафедры.

Результаты научных исследований преподавателей кафедры в рассматриваемой сфере используются при реализации кафедрой образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования. В частности, хочется поделиться опытом реализации программы повышения квалификации «Профессиональное управление объектами ЖКХ и благоустройства» для административно-управленческого персонала ГБУ «Жилищник» районов Москвы. В формате тренингов мы развиваем клиентоориентированные ценности в корпоративной культуре данных ор-

ганизаций. Приятно отметить, что в процессе совместных образовательных сессий сотрудники ГБУ «Жилищник» районов Москвы разработали документ, включающий 12 ценностей и приоритетов своей профессиональной работы, поставив на одну из первых позиций диалог. По мнению слушателей программы, диалог – это ценность для организации, работающей в сфере городского хозяйства, так как «очень важно, чтобы каждый житель был со-причастен тому, что происходит в его доме, во дворе, районе, высказывал свое мнение, оказывал содействие и давал как положительную, так и рекомендательную обратную связь».

Таким образом, обучение профессиональным управленческим навыкам и компетенциям по расширению пространства для диалога в управлении городским хозяйством является одним из приоритетов образовательной работы нашей кафедры.

В рамках программы Мэра Москвы «Мой район» впервые была апробирована технология соучаствующего проектирования, которая вызвала большой интерес у жителей

 Ю. Н. Артамонов, профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, доктор технических наук:

Еще древние люди замечали, что для синтеза рациональных решений нужно обсуждать и учитывать разные точки зрения, искать компромиссы, особенно в такой сложной сфере, как управление. В диалоге, дискуссии люди находят новые идеи и решения. Если переносить эти принципы на городское администрирование, то становится ясно, что для эффективного управления городским хозяйством требуется не столько выполнять директивные указания, сколько создавать платформы для выявления потребностей и интересов горожан. Нужно внедрять в практику управления дискуссионные площадки, стимулирующие граждан и органы муниципальной власти к выработке универсальных механизмов трансформации разных мнений в компромисс.

В век бурного развития информационных технологий идеи диалогического метода управления плодотворно отражаются в процессах цифровизации различных сфер деятельности человека. На федеральном уровне возможное содержание мероприятий в этой сфере определяется национальной программой «Цифровая экономика России». Цифровое государственное регулирование является своеобразным краеугольным камнем всей национальной программы и нацелено на перевод 95% социально значимых услуг в электронную форму на основе единого портала взаимодействия граждан и государства. Очевидно, что в этом направлении национальная программа «Цифровая экономика России» определяет ориентиры и цели разработки стратегий развития и проектного управления любого муниципального уровня. Так, одной из ключевых государственных программ Москвы является программа «Развитие цифровой среды и инноваций». Среди основных ее задач следует отметить задачу «определения долгосрочных направлений развития цифровых технологий, формирования единых принципов и стандартов их внедрения во все сферы жизнедеятельности города Москвы». Именно данной задачей определяется проблематика введения понятий единого информационного пространства, архитектоники единой информационной среды.

В настоящее время функционирует официальный портал Мэра Москвы, который объединяет все порталы органов исполнительной власти столицы и Портал государственных и муниципальных услуг. Горожане принимают участие в управлении развитием столичного мегаполиса с использованием сервисов портала «Наш город», проекта «Активный гражданин». В Москве реализуется проект «Электронный дом», который обеспечивает функционал опросов, оповещений и общих собраний собственников в электронной форме.

Процесс цифровизации затрагивает и сферы образования, здравоохранения: реализуется комплексный проект «Московская электронная школа», развивается «Единая медицинская информационно-аналитическая система города Москвы». Функционируют и более специа-

лизированные сервисы – Единый центр хранения и обработки данных, Автоматизированная система учета потребления ресурсов, Единый диспетчерский центр города Москвы, Портал открытых данных города Москвы.

Все перечисленное отражает непреходящее значение диалога как важнейшего метода принятия выверенных и сбалансированных управленческих решений. Объединяясь с современными трендами цифровизации города, данный метод начинает играть новыми красками, открывает перед гражданами и государством новые перспективы эффективного взаимодействия.

 **Д. А. Пашенцев, профессор кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук, профессор:**

Эффективным средством регулирования жизни социума, включая городское управление, выступает право. Использовать имеющийся у права потенциал помогает акцент на современных теоретических разработках, которые вполне могут показать направления дальнейшей эволюции юридической и управленческой практики. В этом контексте большие перспективы имеет диалогическая теория права, которая основана на понимании диалогического характера социальности в целом. Опора на эту теорию, использование принципа диалога в практике управления городом с помощью правовых средств не только способствует совершенствованию юридической практики, но и может вывести вопросы управления столичным мегаполисом на новый уровень.

В основе права лежит правовая коммуникация, которая может осуществляться на нескольких уровнях. Для городского управления представляется актуальным уровень диалога между субъектом и структурой. Субъект в данном случае – жители города, а структурой выступает городская власть, использующая правовые нормы для управления жизнью города. Такой диалог должен развиваться в рамках субъектно-субъектной модели, которая предполагает определенное равенство сторон диалога, активную обратную связь

органов управления с управляемыми, которые уже не воспринимаются как пассивный объект.

Городской уровень позволяет эффективно использовать данную модель, так как он более приближен к населению, к субъектам повседневного правового поведения, чем более высокий уровень управления, включая федеральный. Это дает возможность в процессе управления учитывать законные интересы разнообразных групп населения, выстраивать эффективную правовую коммуникацию с самыми разными слоями общества и социальными группами. В данном случае диалогическая модель управления предполагает изменение роли горожанина. Житель приобретает значение цели управленческой деятельности, что наполняет ее новым смыслом. Человек встраивается в процесс управления городом – иными словами, горожанин становится одним из ключевых элементов городского управления.

Конструирование правовой реальности, в рамках которой существует городское пространство и осуществляется управление им, начинается с принятием новых правовых норм. Принцип диалога предполагает участие широких слоев городского населения в правотворчестве – жители города становятся активными участниками правотворческого процесса. Такое участие предполагает не только проведение периодических выборов Московской Городской Думы – представительного органа с законодательными полномочиями, – но и участие населения, а также институтов гражданского общества в общественном обсуждении законодательных инициатив и проектов законодательных актов. Цифровизация правотворческой деятельности предоставляет широкие возможности для участия большого количества городских жителей в обсуждении законопроектов. Фактически речь может идти о своего рода цифровом краудсорсинге, позволяющем аккумулировать и обобщать многочисленные предложения, отражающие правовые интересы городского социума. Важно, чтобы такие возможности полноценно использовались, и мнение населения как полноправного участника правового диалога максимально учитывалось.

Конструирование правовой реальности, которое начинается с принятия правовых норм,

завершается превращением этих норм в повседневное правовое поведение жителей города. С помощью такого поведения новые правовые нормы становятся настоящим, «живым» правом, непосредственно влияющим на общественные отношения, на жизнь в мегаполисе. Правомерное поведение, предполагающее адекватную правоприменительную деятельность уполномоченных субъектов, также предполагает постоянный диалог. Субъект постоянно сравнивает свое поведение с имеющимися моделями, оценивает его и принимает решения. Такой внутренний диалог дополняется диалогом внешним, осуществляемым на нескольких уровнях: между органами, принадлежащими к разным ветвям власти; между городскими органами публичной власти и жителями города; между субъектами конкретных правоотношений, в том числе наделенными властными полномочиями. Успешная реализация всех уровней диалога способствует укреплению правопорядка.

Сфера городского управления, с позиций диалогической теории права, должна стать пространством постоянного, равного, эффективного диалога, имеющего многоуровневый характер, основанного на субъектно-субъектном подходе. Жители города должны получить статус активного и равноправного участника управленческой деятельности. Это относится и к обсуждению проектов новых городских законопроектов, и к деятельности по устранению имеющихся пробелов и коллизий в уже действующем законодательстве, и к влиянию социума на практику правоприменительных решений.

Сфера городского управления, с позиций диалогической теории права, должна стать пространством постоянного, равного, эффективного диалога

Ценостные ориентации управленческой деятельности должны совпадать с базовыми ценностями городской правовой традиции. Все это призвано обеспечить успешное конструирование правовой реальности, отвечающее задачам городского управления и представлениям жителей города о направлениях его развития.

■ С. И. Опарина, заместитель заведующего кафедрой финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:

Диалогический метод творчества известен со времен Сократа и Платона. Диалогическая форма обсуждения состоит в том, чтобы, начав с известных моментов, выяснить границы осведомленности собеседника, а затем с помощью наводящих вопросов заставить его самостоятельно раскрыть сущность обсуждаемого предмета. Обучение с помощью диалогического метода давно стало классикой педагогической науки, и не только не устарело, но с появлением компьютеров, Интернета и искусственного интеллекта получило новые огромные возможности. Диалогический метод построен таким образом, что в результате беседы человек часто меняет свою точку зрения, и при этом уверен, что обо всем догадался сам. А собственные догадки каждый ценит выше и применяет чаще, чем готовый результат. Формирование новых взглядов влияет на образ мыслей, а следом – на образ действий людей.

Диалогический метод очень эффективно применяется на деловых переговорах, более того, при разрешении различных конфликтов. Для того чтобы эффективно использовать этот метод, нужно быть человеком высокой культуры, мастером в постановке вопросов, а кроме того, владеть темой не хуже собеседника.

Еще больше внимания диалогический метод привлек с момента создания искусственного интеллекта. Для онлайн- и телефонной коммуникации с гражданами государственные и бизнес-структуры используют ботов, которые могут оперативно и достаточно умело предоставить информацию, направить обратившегося в нужную организацию или иным способом помочь решить проблему. Ведутся также многообещающие разработки в медицине, например, возможна предварительная постановка диагноза в ходе диалога с ботом. Таким образом, первоначальная, «черновая» часть взаимодействия с населением становится роботизированной, и доля этого взаимодействия неуклонно увеличивается благодаря усовершенствованию диалога.

Диалогическая беседа носит эвристический характер. В процессе диалога у обоих собеседников возникают новые творческие идеи хотя бы потому, что контрагентам приходится оценивать точку зрения другого человека, а это углубляет собственный взгляд на проблему. Особенно ярко такое расширение горизонтов проявляется во время общения экспертов, в чем и состоит преимущество диалогического метода перед методом Дельфи, в рамках которого эксперты изолированы.

Диалог представляет собой один из видов обратной связи. Из теории систем известно, что без отрицательной (стабилизирующей) обратной связи система теряет устойчивость, а чем сложнее система, тем она более неустойчива. Город, район, отрасль, отдельное предприятие или фирма – все являются сложными системами, и без обратной связи им существовать невозможно.

На муниципальном уровне обратная связь обеспечивается работой Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы. В рамках полномочий, определенных «Положением о Департаменте средств массовой информации и рекламы города Москвы», ежегодно организуется проведение социологических исследований и опросов общественного мнения среди жителей столицы о деятельности Правительства Москвы, органов исполнительной власти города Москвы. Исследуется эффективность принимаемых решений по вопросам развития города и результативности реализации городских программ.

Департамент занимается и опросом, и формированием общественного мнения, выявлением наиболее острых городских проблем, получением реакции москвичей на инициативы городских властей, оценкой населением деятельности органов исполнительной власти города Москвы, приемом предложений граждан.

Проводятся телефонные опросы по случайной выборке номеров. Кроме того, в Центр мониторинга общественного мнения можно обратиться напрямую с предложениями по развитию города. В социальных сетях общественные и политические лидеры создают «общее социальное пространство», где идет конструктивный (или неконструктивный) обмен мнениями.

Диалог является незаменимым средством в процессах принятия решений. Особенно важен он в непростых ситуациях, которые требуют структурных изменений. Диалогическое общение дает возможность задействовать «коллективный разум» организации, позволяет найти более качественные аргументы и сделать открытия, что существенно помогает в подготовке решений.

В управлении организациями диалог редко применяется в чистом виде, чаще он адаптируется к конкретным условиям и потребностям. Диалог особенно полезен при разработке системных стратегий, особенно на этапе подготовки решения. Он способствует лучшему пониманию ситуации. Иногда задача слишком сложна, и традиционные методы ее решения помогают слабо. У различных людей разные подходы к решению проблем, и опыт тоже различный. Диалог тем и отличается от обычного разговора, что собеседники активно исследуют точки зрения, отличные от своих собственных, и стараются, с одной стороны, выделить ценные моменты, а с другой стороны – заметить слабости и обосновать свое несогласие.

Диалогический метод незаменим, если существует настолько высокий уровень риска, что необходимы абсолютная коллективная осознанность и согласованность коллектива. В экстремальных условиях диалог помогает согласованию границ ролей сотрудников и установлению локальных иерархий. Особенno ценным становится этот метод, когда происходит существенное изменение ситуации и требуются осведомленность коллектива и значительное изменение во взглядах.

В настоящее время в достаточной мере разработана как теоретическая база диалогического метода, так и база его практического применения. Все эти рекомендации заслуживают тщательного изучения и использования в подготовке кадров для управления городом. Рассматривая возможности и потенциал применения диалога в качестве метода в управлении, хотелось бы отметить, прежде всего, некоторые тенденции, коренным образом меняющие действительность, общество и, как следствие, процессы управления. Первый тренд – широкое внедрение удален-

Диалогическое общение дает возможность задействовать «коллективный разум» организации, позволяет найти более качественные аргументы и сделать открытия

ного режима взаимодействия, использование средств дистанционной коммуникации, как правило, с охватом большего количества участников, нежели при традиционном общении. Второй тренд – активный процесс персонификации и даже гиперперсонификации. Третий тренд – ориентация на ценностные позиции. Удаленный формат позволяет существенно снизить затраты – налицо экономическая целесообразность. При объявлении локдауна такой формат оказался не просто целесообразен, но стал единственным средством, спасающим рабочие процессы от простоев, сбоев, от прекращения необходимой непрерывной деятельности. Казалось бы, коммуникация не прервалась, она лишь приобрела иной формат. Однако управление основано на коммуникации, которая всегда имеет эмоциональный компонент, обеспечивающий формирование определенного коммуникативного поля. Диалог дает возможность для создания межличностного контакта, необходимого для достижения поставленной цели и, что немаловажно, для удовлетворенности участников диалога. В процессе коммуникации проявляются личные поведенческие «настройки» контактеров, определяются позиция сторон диалога и уровень психологической гибкости сторон. Диалог позволяет активно прибегнуть к самовыражению, ощущать собственную значимость. В дистанционной коммуникации диалог значительно меняет эмоциональную окраску, как следствие, снижается качество коммуникации, ее результативность вправленческой деятельности.

Процесс гиперперсонификации, маркетинговые техники работы с персоналом приобретают все большую популярность и демонстрируют хорошую отдачу от их применения. Анализ и умение увидеть потребности сотрудников создают уникальную среду, способствующую повышению лояльности сотрудников и максимальной реализации их потенциала, реализацииправленческих позиций в нужном

русле и в полном объеме. Личное диалоговое взаимодействие предоставляет здесь гораздо более широкие возможности, нежели массовые дистанционные мероприятия. Реальные реакции людей гораздо разнообразнее, чем ожидаемые и хрестоматийно обоснованные, и процесс личного индивидуального взаимодействия дает возможность раскрыть, выявить и затем применить в нужном направлении полученные сведения с целью достижения оптимального управленческого результата.

Наконец, ценностное управление, приобретающее все большую популярность, слабо совместимо с усиленным контролем. Диалоговая форма подразумевает выстраивание своего рода партнерского взаимодействия (опять же, преимущественно не дистанционного свойства). Именно она будет как нельзя лучше отвечать требованиям ценностного подхода.

В рамках процесса управления качественная коммуникация должна быть основана на личном диалоговом взаимодействии. В процессе диалога реализуются персональные ценностные ориентиры участников, в результате чего достигается удовлетворенность и процессом коммуникации, и ее результатом.

Ю. Г. Бабаева, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук:

Диалог представляет собой один из важнейших форматов взаимодействия субъектов между собой. Особенно хорошо это видно в системе образования любого уровня. В настоящее время уже практически не встречаются лекции в классическом варианте, когда преподаватель (мастер, профессор), стоя за кафедрой, излагает материал, а студенты прилежно «скрипят перьями», фиксируя передаваемые им знания. Процесс обмена мнениями проник во все формы обучения, будь то презентация темы онлайн или офлайн. Посредством чатов, поднятия рук, вопросов с места сразу идет выявление сущностного значения представляемого материала. Здесь зачастую мы сталкиваемся с проблемой поколений: свой собственный пример обучения, то, как учились нынешние преподаватели, во многом над ними

довлеет. Возникает опасный конфликт между «примером» и «проекцией».

Общеизвестен факт, что лучший результат обучающего воздействия обеспечивается собственным примером. Студентам всегда интересно слушать истории из жизни преподавателя – о том, как ему было трудно найти ту или иную информацию, раздобыть ту или иную книгу, сделать конспект и т. д. Все это вело к значительным времененным затратам, поэтому требовалось так организовывать свою учебу, чтобы не откладывать на потом поставленные задачи, а решать их постепенно, практически сразу после получения. Сейчас источники информации нас окружают буквально со всех сторон: пара нажатий мыши, и всевозможные сведения из Интернета – на экране перед глазами. Сегодня возникает проблема другого рода: необходимо вести тщательный анализ и критически осмысливать поступающую информацию. Очевидно, что возврата к прошлому уже не будет, изменились все сферы жизни, в том числе и подходы к обучению. Раньше примера собственного поведения, своего собственного опыта было достаточно, чтобы научить другого человека чему-либо. Сейчас такой подход к передаче знаний и навыков представляется в большей степени не примером, опираясь на который, можно действовать по аналогии, а проекцией представлений и желаний обучающего. Важно и то, что в текущих условиях пример или проекция будут действенными, только если они увлекут обучаемого, зажгут в нем искру интереса. Без этого ничего не получится. Поэтому именно сейчас так важен диалог между обучающимися и преподавателями высшей школы. Именно педагоги готовят тот итоговый «продукт», с которым молодой человек отправится в большой жизненный путь – как свой собственный, так и путь своего поколения.

Диалог – это способ взаимодействия и на поколенческом уровне. Если мы не понимаем, как мыслит, какими интересами живет отстоящее на 10–20 лет от нас поколение, это совсем не означает, что кто-то из нас лучше, а кто-то хуже. В такой оценивающей позиции нас подстерегает все та же психологическая ловушка проекции. Вместе с тем нельзя путать проекцию и ценности. Только те идеи

и взгляды становятся ценностями поколения, которые воспринимаются как «свои собственные». Иначе говоря, множество людей должно принять такую же позицию, как у вас. Вы принимаете и разделяете идеи и взгляды потому, что постигли для себя их сущность разумом, но и на уровне эмоций ваше восприятие обязано быть искренним – не должно приходить в диссонанс с тем, что диктует интеллект. Только такая гармония разума и эмоций открывает дверь к откровенному разговору между преподавателем и обучающимся, не позволяя вместо этого преподавателю проецировать свои представления на тех, кого он обучает. Именно здесь и важен диалог. В образовательном процессе нужно выстраивать отношения не только по принципу «научу тому, что знаю сам», не только анализируя информацию, извлекая из нее знания, критически оценивая, выделяя нужное и ненужное. Важно еще и знать, как построить свою речь, чтобы вас верно поняли – именно так, как вы этого хотите. Понимание того, что вам хотят сказать и что хотят от вас услышать, – залог достижения цели диалога.

Таким образом, общение между преподавателем и обучающимся строится на основе диалога, и его цель, на наш взгляд, – это не только передача информации (знания), но и приращение нового знания, а также опыта обеих сторон. Необходимо выделить три аспекта в построении диалога между преподавателем и обучающимся в современных условиях. Первый – в процессе обучения необходимо отказываться от проецирования собственных представлений, а следует, исходя из примеров, учить обучающихся идти собственным путем – либо совпадающим с вашим видением, либо отклоняющимся от него, но не являющимся ошибочным. Если же обучающийся в итоге пришел к ошибочному решению, нужно совместно выявить те позиции, которые привели к неправильному ответу. Второй аспект: не будут являться проекцией ценностные установки и ориентиры, разделяемые обществом и каждым его членом и воспринимаемые как свои собственные на уровне разума и на уровне чувств и эмоций. Третий аспект: в процессе обучения важно научиться доводить до обу-

чающегося ту информацию, которую он хочет услышать (получить) и способен воспринять. При возникновении сложностей следует разобраться, в чем проблема – в вашем способе донесения информации или в восприятии информации обучающимся. Социально-эмоциональная составляющая диалогового взаимодействия – ключ к появлению интереса к приобретению знаний и их преумножению. Это та самая искра, которая будет побуждать новые поколения к деятельному познанию.

■ А. А. Александров:

Благодарю коллег за содержательные суждения. Попытаюсь, подводя некоторые итоги нашего общеуниверситетского проекта, отметить важные аспекты темы для современного города и высшей школы.

Сегодня отмечалось, что диалог важен как метод решения проблем. Действительно, важна суть, а не форма коммуникаций. Самый жесткий монолог может быть декорирован репликами, создающими видимость дискуссии. Бессмыслен разговор (таково одно из значений греческого термина «диалог»), в котором участники не хотят или не способны понять друг друга. Признание, что обе стороны не обладают каким-то сакральным знанием единственно правильного пути, – непременное условие диалога. Быть уверенным в своих силах не значит обладать монополией на истину.

Для академической системы сказанное очевидно. Но для городского управления эффективность такого диалога, в котором ни одна из сторон не монополизирует истину, возможно, потребовала бы доказательств, если бы не многолетний успешный опыт Москвы. Повторю и дополню примеры, уже названные моими коллегами сегодня. Проект «Активный гражданин», который не только организовал более 5,5 тыс. голосований по значимым вопросам, но и приучил участников голосования к тому, что мнение экспертов, подлинных специалистов нужно учитывать при принятии решений, касающихся сложных вопросов жизни города. Платформа «Город идей» и портал «Наш город» помогают объединить усилия неравнодушных горожан. Реализованы самые разнообразные проекты – от развития ВДНХ

и мастерских семейного творчества до обустройства мест для диких животных в городе. Проект «Электронный дом» позволяет жителям многоквартирных домов наладить коммуникацию не только с управляющей компанией, но и с соседями.

Важен опыт лучших отечественных и зарубежных консультантов для подготовки решений по городским проблемам. Нагляден вклад экспертного сообщества в дело реставрации памятников культуры, археологию города, музейное дело, архитектуру, улучшение парков и городских лесов. Умение привлечь наиболее эффективных специалистов для развития транспорта, жилищного строительства или государственных услуг – способность настоящего лидера, понимающего, что професионализм бесценен, и именно в нем – залог экономического успеха города.

Особенность диалога в любой социальной системе – это диалог управляющих и управляемых

Особенность диалога в любой социальной системе – это диалог управляющих и управляемых. Привлеку внимание к теоретическим построениям французского философа М. Фуко. Мыслитель, которого нельзя было обвинить в консерватизме или лоялизме, предстерьегал – применительно к истории Франции – от стереотипных представлений о власти, писал о взаимном воздействии «управляющих» и «управляемых». Интересны его суждения о самой природе власти, «генетическом коде», едином в обществе – в семье, школе, университете, городе и стране. Думаю, что инфантильностью и даже слабостью веет от склонности некоторых переложить ответственность за диалог или его отсутствие на руководителя. Коммуникацию строят все ее участники. Сегодня старая истина о неразрывности прав и обязанностей опять доказывает свою непреложность.

Как остроумно и несколько противоречиво заметил современный философ, «пространство полиса не дает места диалогу, поскольку полис формируется вокруг агоры... Но на площади диалог невозможен; возможен «базар», рев толпы...»¹. Эффективное городское управление, разумеется, позволяет обеспечить диалог в пределах правового поля. Однако и отрицать сегодня возрастание угроз стабильности города, любой организации, конечно, нельзя. Общественное согласие и правопорядок – непременные условия устойчивого развития. Умение выстроить диалог, сохранив стабильность системы, – это не только талант, но и навык. Учить ему нужно на студенческой скамье.

В литературе отмечалось, что два субъекта диалога – редкий, весьма условно допустимый случай. Диалог, а правильнее было бы сказать, синхронные и взаимопроникающие диалоги – это коммуникация, в которой участвуют бесконечные, если использовать юридическую терминологию, «третьи лица, заявляющие или не заявляющие самостоятельные требования» относительно предмета дискуссии. Аудитория, к которой обращается городская администрация, фактически бесконечна: крупный, средний, малый бизнес, профсоюзы, формальные и неформальные сообщества горожан, объединенные по самым разным интересам. Любой университет – единство различных образовательных программ, научных школ, что хорошо видно в студенческом обществе. Оно включает в себя студенческий совет, разнообразные научные, общественные, волонтерские, спортивные кружки, неформальные структуры.

Когда мы говорим о диалоге, то очевидно, что горожанин, сотрудник, студент – это всегда конкретный человек. Но когда мы говорим «город», «университет» – это социальные институции. И тут принципиально, даже критически важно, кто именно персонифицирует эти структуры по отношению к жителю, обучающемуся. Тема лидерства и лидера – ключевая для нашего вуза, признанного центра кадро-

¹ Жук И. В. Как возможен диалог? Семь тезисов о диалоге // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. 2017. № 16. С. 246.

вой экспертизы². Подготовка клиентаориентированного и эффективного государственного служащего или работника городской организации – не менее ответственная миссия Университета Правительства Москвы. Ведь диалог от имени государства фактически ведет сотрудник одного окна МФЦ. Мы должны постоянно помнить, что диалог от имени университета со студенчеством осуществляют преподаватель, работник учебного подразделения – его профессионализм и неравнодушие критически важны для общего успеха.

«Диалог не обязательно требует слов»³. Сам диалоговый подход важен в связи с большим значением, которое приобретает в современном управлении эмоциональный интеллект. Важно воспитание чувств – собственного достоинства, уважения к другим, любви к родному городу, признания народных традиций, культуры России, классической культуры мира. Наивно отрицать очевидную роль универсальных навыков (soft skills), но хочу подчеркнуть, что мне представляются ключевыми для гармоничного диалога нравственные категории и мораль, например, ответственность перед собой и зависящими от нас людьми и профессионализм (hard skills). Потребительское отношение по отношению к городу (вузу) так же опасно, как и пренебрежение индивидуальностью города и человека. Многообразие образовательных программ для различных социальных групп – гордость Университета Правительства Москвы.

Философские интерпретации другого, чужого, отличного от нас субъекта коммуникаций, восходящие к трудам великих мыслителей XX в., имеют в современном городском управлении прикладные черты. Как гармонично взаимодействовать с представителями различных культурных, национальных и религиозных традиций, обеспечивая развитие и стабильность современного мегаполиса? Как

Умение выстроить диалог, сохранив стабильность системы, – это не только талант, но и навык

вести диалог, не отказываясь от того, что связано для нас самих, наших традиций? Напомню об опыте интереснейших ежегодных конференций «Единство в различиях» (в нашем вузе эти городские форумы обеспечивает Управление развития государственного управления).

Да и в самом университете мы видим энергетику коммуникаций с новыми поколениями студентов, нестандартность молодежи. Думаю, что в нашем вузе найден правильный камертон при реализации молодежной политики – предельно честный, «глаза в глаза». Не жонглирование бесчисленными абстрактными понятиями, а приглашение к совместной работе в родном городе – на практическом занятии, стажировке, волонтерской программе. Только конкретные дела могут сейчас вызвать доверие у молодежи – от субботника до полноценной профессиональной подготовки к труду в команде Правительства Москвы.

В управлении ключевой целью является активное позитивное действие, а не отсутствие негативного действия. Пассивное состояние общества – негативный результат управления. Молчание аудитории – отказ от диалога, а не признание правоты. Ведь «власть побуждает, стимулирует, отговаривает, облегчает или усложняет, расширяет или ограничивает, делает более или менее вероятным; в предельном случае власть принуждает или препятствует абсолютно... «Управлять» в этом смысле означает структурировать возможное поле действия других»⁴. Активное положительное действие, и сегодня этот тезис был рассмотрен применительно к различным сферам жизни города, – вот логическое продолжение диалога, в городе и в университете.

² Фивейский В. Ю., Потапкин А. А. Роли как альтернатива компетенциям // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 40–45.

³ Назарчук А. В. Философское осмысление диалога через призму коммуникативного подхода // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 2010. № 1. С. 58.

⁴ Фуко М. Субъект и власть // Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. Ч. 3 / пер. с франц. Б. М. Скуратова; под общ. ред. В. П. Большакова. М.: Практис, 2006. С. 181.