

В.Л. Глазычев

Представление о городе и технологии управления средовым развитием

Президент Академии Городской Среды

доктор искусствоведения, академик архитектуры, профессор

Сюжет связан с задачей на понимание. Слово "город" употребляют все, но только географы точно знают, что они при этом имеют в виду - у них есть карта, на карте стоит точка, и рядом - надпись "город".

Каков минимальный размер города? В свое время я поставил себе задачу выяснить, где в России находится самый маленький город, что это вообще такое. Я его нашел. По-старому - Лихвин, сегодня продолжает называться по-советски - Чекалин. В этом городе - 1238 человек. Есть мэр - настоящий город. Как он сохранился, вопреки тому, что в хрущевские времена малые города по всему Советскому Союзу были ликвидированы? Дело в том, что Чекалин начинается на букву "Ч", а в Верховном Совете перед принятием соответствующего постановления потеряли последний лист, где находились города с именами на буквы "Ч", "Ш", "Щ".

Верхним потолком личного опыта работы для меня являются города с населением 700-800 тысяч человек. Города большего размера, на мой взгляд, не вмещаются в персональную способность понимать - для этого необходима сетевая структура, поскольку значительно вырастает объем проблем и становится физически невозможно работать с проблемным полем, не умножая одновременно число точек, в которых ведется работа. Соответственно, возникает вопрос о взаимодействии этих точек, и появляется запрос на организацию организации. Это не потому, что мы глупее, а кто-то умнее, это вообще невозможно.

В этом диапазоне - от тысячи до восьмисот - города очень разные: маленькие и большие, старые и молодые.

Все знают, что во Франции конца 18 века случилась революция, получившая название Великой. Где она началась? Мало сказать: в Париже. А где в Париже? В каких средовых условиях возникает ситуация, когда может начаться революция, что для этого надо? Для того чтобы сделать революцию, необходимо свободное пространство, полузамкнутые пространства и интерьеры, в которых возможно собираться группой. Нужно сообщение внешнего пространства с внутренним (кафе, выходящие на улицу) и, кроме того, нужна толпа зрителей, которая способна увидеть, что нечто происходит - на бульваре, на площади, на достаточно широкой для этого улице. Французская революция началась в уличном ресторане комплекса Пале-Рояль, и пока не было уличного ресторана, бунты могли случаться, а революции - нет.

На самом деле город, о котором пока можно сказать только то, что это - "икс", определится, прежде всего, из того, в какую систему знаний вы этот "икс" поместите.

"На самом деле", никакого города просто нет. Город становится или не становится.

Если открыть Ветхий завет, то у пророка Ионы, помимо трагических происшествий, можно прочесть вполне бытовую зарисовку. "Ниневия же была город великий на три дня пути". Что такое город на три дня пути? В каком смысле город? Что это на самом деле было? В школе мы все проходили, что была Ассирия, в ней была Ниневия, там были раскопки, крылатые быки и т.п. Сегодняшний аналитик ответит: Это была агломерация (очень точное понятие, отсутствующее в правовом языке российского законодательства), в которой соединялись признаки города и сельскохозяйственного региона, являющие одно органическое целое. Ландшафт, организованный на три дня пути, означает систему чередования того, что мы называем угодьями, а также храмов, дворцов, рынков и жилых кварталов. Это уже предполагает такую тонкую вещь, как мобильность в неких пределах, которые называются "городская межа".

Где проводится "межа"? Общего ответа на этот вопрос нет. Во всякое время и в каждом месте граница города с "негородом" проводится особым образом. Современное знание разделено на множество профессиональных зон, и специалисты из разных зон друг друга часто не понимают: средневековые историки ничего не знают про античность, античные ничего не слышали о средневековье... А уж географии историки не знают тем более. В каждой из традиций знания - свое представление о границах города.

У географов вы прочтете о различиях между физическим и функциональным городом. Включает ли город в себя дачи? Функционально, да. Это - инобытие города, городских отношений, городского образа жизни. Всегда включает? Не всегда: была дача, которая противопоставлялась городу, она была в принципе иной сущностью, и такая "дача" означала имение, выданное за службу государем.

Что такое город, неизвестно до тех пор, пока мы - политическая система, городское сообщество через своих спикеров или экспертов - не договоримся, какое содержание мы вложим в это слово. Это - принципиально важный вопрос. Город - это идеал, а не факт. Город - это то, что история, в каждом своем временном слое, порождала как некоторую идеальную модель. Школьные учебники истории так говорят об Афинах, как будто других городов в античной Греции не было. А они были, и были совсем другими: с другими конституциями, экономическими системами, гражданскими правами. В Афинах неафиняне не имели гражданских прав, а в Коринфе имели, а до Коринфа - два шага. Но идеальный образ античного полиса трудами Аристотеля и целого ряда почтенных сочинителей навсегда связался в нашем сознании именно с Афинами.

Расширяя возможности для обозначения специфики разных поселений, можно говорить о "предгородах", "городах", "недогородах" и "негородах". Это - не научная классификация, но она дает возможность выделить разные типы содержания, которое стоит за словом "город". Самый древний город на земле, который до сих пор жив, - это Иерихон - этому имени 10 тысяч лет. Значит ли это, что Иерихон всегда был одним и тем же? Конечно, нет. Имя - то же, расположение - то же, но совершенное разное значение: от центра провинции до ничтожного провинциального городка, а сегодня, возможно, - одного из ключевых узлов становления нового палестинского государства. Один локус в

разных слоях времени приобретает разные маски, меняет эти маски, постоянно преобразует самое себя.

Аналогичный пример - Афины: - центр аттической демократии, но до середины прошлого века - провинциальное место турецкого гарнизона, с 1912 года - маленькая амбициозная провинциальная столица, сегодня - агломерация на 3,5 млн. жителей, охватывающая всю историческую Аттику.

Есть принципиально разные картины эволюционного процесса. Одну из них мы называем историей, или - историческим процессом, другую - генезисом, или генетическим процессом, когда вещи не просто следуют друг за другом, а порождают друг друга. К сожалению, генетическая история города до сих пор не изучена. Это трудно сделать. Тем не менее, можно говорить о предгороде. Очень легко понять, что такое предгород на примере того же Иерихона. Это состояние, когда еще нет города или деревни. Деревня отнюдь не древнее города - генетически она моложе. Именно предгорода создали деревню, когда разраставшееся городское население не могло уже прокормить себя с территории, радиус которой не превышал эффективного прогона быков на пашню и с пашни.

Каковы ощущаемые признаки городского? Первое: наличие определенного свободного пространства, не занятого застройкой. Нью-Йорк с 1812 по 1860 год сохранял в центре Манхэттена незастроенное пространство, в котором потом возник центральный парк. И это в условиях, где с каждого квадратного фута извлекался немалый доход, если этот фут застроен на много этажей ввысь.

Пустое публичное пространство, находящееся не в частной, а в коммунальной собственности есть неременное условие города: есть такое пространство - есть город, нет его - нет города.

Второй признак и вместе с тем функция городского существования - постоянное наличие значительного количества людей, в данный момент времени не занятых производительной деятельностью. Если отмечается незаполненность публично-коммунального пространства, где среди дня или среди ночи не обнаруживается праздной толпы, - это тревожный симптом. Он означает, что нет функции центра всеобщего притяжения, обеспеченного экономически и организационно, или эта функция крайне ослаблена. Это относится к любому месту, которое принято называть городом, в любые моменты времени. Есть великое слово в древних летописях, отражавшее драму города, - "запустение". Это не разруха: "запустение" происходит от слова "пусто" - пусто от людей.

В предгороде свободного публичного пространства еще нет. Могло существовать и очень крупное поселение - на тысячи человек, - но без публичного пространства: все используется до предела. И без свободных от деятельности людей, все заняты, неважно, пашут ли они землю за городской стеной, прячась за нее в случае опасности, или ремесленничают. Это еще не город, и таких "городов" в истории много.

Город отличается от предгорода, "недогорода" и "негорода" принципиальным качеством - наличием городского сообщества. Если его нет - города еще нет или уже нет. С этой точки зрения на территории Российской империи до 70 гг. прошлого века не было ни одного города, были лишь поселения, имевшие внешние признаки города, форму города, - потому что городского права как отдельной области права не существовало. До 70-х годов прошлого столетия на территории России не было самосознающего сообщества, способного выступить как сложная сеть групп, клубов, сил давления, имеющая способы и формы выразить свою позицию публичным, неподцензурным способом, вырабатывающая собственную культурно-экономическую политику, опирающаяся на субъектов, вкладывающих средства в развитие городского сообщества - и не существовало города как среды, в которой такое сообщество способно функционировать. После 1928 года его в Советском Союзе уже не существовало.

Становление городского сообщества имеет предельно ясный индикатор - число клубов, объединений, обществ, образуемых горожанами, - на 1000 или 10000 жителей. Это любопытный индикатор: среднеевропейский показатель числа некоммерческих и неконфессиональных гражданских объединений на 1000 жителей составляет, в среднем, от 40 до 60, что легко установить по обычной телефонной книге. Где все они находят себе место в публичном пространстве города? За счет избыточности публичных пространств - если посмотреть, например, где "прописана" ассоциация "Вавилонская башня", издающая международный журнал в Интернете, то обнаружится, что она локализована в одном из кафе города Сиэтла. Этим, в частности, достигается чрезвычайно высокая плотность социальных контактов.

За последние пятьсот лет город вырастил 4 предмета, вокруг которых сложилось и публичное пространство, и городское сообщество.

Первый - биржа. Биржа - это не только место операций, это еще место, где люди видят друг друга оперирующими, - своего рода театр.

Второй - суд, как система сугубо городского пространства и, одновременно, могучий театр, в котором есть актеры под именами "судья", "истец", "ответчик", "адвокат", "присяжные"...

Третий - сам театр, как зеркало, в котором аудитория воспринимает некоторые предъявляемые ей и понятные ей действия (таким театром может быть, и бывает, городская площадь).

Четвертый - городской рынок, харчевня, трактир, кофейня, пивная, ресторан – все места, где люди видят друг друга, где происходит специфическое общение между ними. Ведь сами люди более всего интересны друг другу, и город является, прежде всего, системой "кулис", которая обеспечивает возможность смотреть друг на друга, смотреть разнообразно, богато, любопытно.

Из этого, казалось бы, невинного наблюдения в ретроспективном анализе проистекают немаловажные следствия. Ради чего была устроена главная улица? Это протяженная

театральная кулиса, устроенная ради шествий и исключительно ради них, потому что утилитарной потребности в главной улице нет никакой. Первая - прямая, как стрела - европейская улица прокладывается в Риме в начале 16 века. Для чего? Потому что самым главным зрелищем был съезд кардиналов к папскому дворцу. Это гигантской протяженности лента некоего действия, повторявшегося почти ежедневно. Первые прямые линии, соединившие другие точки для обозрения - а Рим задал образец всем городам мира - возникли для того, чтобы не давили друг друга толпы паломников, собиравшиеся глазеть на монументы истории христианства. Это визуальная, зрительная, зрелищная, динамичная система, не имевшая никакого отношения к утилитарной функции, и, в то же время, определявшая рисунок, заставлявшая менять движение, строить новые мосты и ломать старые. Именно эта функция - особенно в центральных городах - оказывалась наиболее серьезной.

Этот образец копируют в Париже, и Мария Медичи, прокладывает первую улицу, первый бульвар в Париже (сейчас там - Новый Лувр). Возникает очередной могучий стереотип, идеал большого города, развитый в Большой Оси Парижа, обрастающей знаковыми постройками вплоть до 80-х годов нашего века. Этому образцу подражали - Петербург и Вашингтон, Берлин и Хельсинки - каждый по возможностям и амбициям.

Колониальные города Америки (мексиканские, аргентинские) имели огромные главные улицы, где гарцевали конно, чтобы посмотреть других и показать себя. Сегодня они, облепленные постройками, являются главными проспектами и Мехико-Сити, и Буэнос-Айреса.

Это мощное предметное отпечатывание образца, идеала, воспроизводимое по сей день, крайне любопытно. Предмет города бесконечен, как вся история культуры. Можно сказать простую вещь: город является собой, т.е. приближается к идеалу ровно настолько, насколько он индивидуален. Город не классифицируем, как не классифицируется личность. Собственно городское сообщество, даже в том задавленном виде, в котором оно существует у нас, обладает гигантской структурной сложностью и многообразием. Если этого многообразия нет, то и города нет, тогда у нас с вами - недогород.

Недогород имеет хорошее название - слобода. Это сугубо функциональное поселение. Когда-то в России были стрельцы или хамовники, и возникали слободы - Пушкарская, Затинная, Стрелецкая, Хамовническая. Точно так же вырастала текстильная Ивановская слобода и т.п. Самые большие слободы в мире - "города" Тольятти и Набережные Челны. Это не города, хотя сейчас там есть ядра городского сообщества, которые пытаются прорастить городское начало сквозь гигантскую слободу. За этим - драматическая борьба людей, которые осознают, что городом надо стать, и тех, которые довольны уже тем, что на географической карте и в расписании поездов написано: "город Тольятти"; борьба эта сегодня идет как борьба идеологий и очень сильно пронизывает всю систему жизни гигантского поселения.

Есть слободы куда поменьше. Например, Орджоникидзе, в Крыму - минно-торпедная фабрика, при ней живут люди, к ним полагалось приписать клуб и парк "культуры и

отдыха". Не важно, как она называется: "фабрика Форда", "КАМАЗ", "Торпедный завод" или "Оливетти". Такого рода слободы существуют при военных базах в Америке или на Филиппинах. Слобода постоянно сопутствует городу, но смешивать их - смерти подобно. Во всяком случае, если ставить задачу поддержания и развития города как конкурентоспособного социального организма, который является единственным носителем цивилизационного прогресса. Слобода, по некоторым формальным признакам принимаемая за город, несет в себе не более чем шанс стать городом.

Есть еще одна ситуация, которую я обозначил как негород. Москва - вполне типичный негород, потому что уже 25-30 лет назад она преодолела критическую величину собственно города, в котором возможно единое сообщество. Ту критическую величину, за которой любые социальные группы распадаются на подгруппы, почти никогда не соприкасающиеся друг с другом. За которой один москвич знакомится с другим, с которым он должен был бы быть знаком по роду своих занятий через Сиэтл, Вашингтон или Берлин. Это - проблема всех метрополий. Самоосознающие метрополии вовлечены в мучительную борьбу за то, чтобы удержать в себе городское начало, - безнадёжную, но совершенно необходимую. Когда негород вычленяет в своей массе место для собственно города, трактуя все прочее как слободы или спальные места. И начинает закачивать в это место огромные ресурсы - денежные, энергетические, человеческие - для формирования нового социального центра, на первый взгляд бессмысленного.

Так из абсолютной "дыры", вызванной глубочайшим структурным кризисом, вылез город Детройт. К концу 60-х годов, когда рухнула его тяжелая промышленность, Детройт "лег", казалось, совершенно и необратимо. Детройт сегодня - единственный известный мне город, в котором на набережной стоит памятник программе развития, принятой 27 лет назад. Фигур там нет - есть надпись. Детройт 27 лет назад принял программу стать городом, и стал им, правда, "стряхнув" чуть ли не 40% населения, не нужного городу. Это был мучительнейший процесс.

Сейчас нечто подобное переживает Вена, которая из культурного центра, столицы производства музыкальных инструментов с огромной традицией, оказалась на задворках Европы - как город, в котором есть шоколадные шарики под названием "Моцарт", "концерты Моцарта", прекрасные музеи и более ничего. Вена за последние 30 лет потеряла лидерство в целом ряде традиционных областей, в которых привыкла лидировать (то же ювелирное искусство), уступив это место японцам, не выдержав конкуренции. Сегодня, пройдя 4 года семинарской работы со всеми сообществами города, несущими профессиональные и социальные смыслы, Венский муниципалитет вырабатывает свою программу развития, что займет, наверное, еще несколько лет. Это интереснейший процесс, когда негород либо стремится к выработке в себе городского начала, либо нет.

Мне хорошо известно место, в котором нет такого стремления, самое, может быть, мрачно-забавное место на свете, - Лос-Анджелес. Это - негород, доведенный до абсолюта. Его просто нет, нет даже надписи на географической карте; есть графство Лос-Анджелес, а в нем есть города, включая Санта-Монику и Беверли-Хилз, включая этнические слободы - "латинос", китайские, японские, относительную связь между

которыми осуществляют только полиция и пожарная охрана. То, что называют "Даун-Тауном", - это где-то там, на горизонте, туда даже ехать не хочется, не то, что идти. Городского начала как такового нет. Его, конечно, можно найти в той же Санта-Монике, где есть, скажем, Третья стрит - провинциальная, вполне человеческая улочка. Рядом - огромная империя информационной техники и технологий - Силиконовая долина, рядом - столица киноиндустрии Голливуд, рядом - город Кристалл-Сити, напоминающий технопарк. И ни малейшего признака города.

Более того, лос-анджелесцы этого не осознают, они даже не знают, что у них мог бы быть город, они даже гордятся, что у них так, как есть. Ситуация негорода в этом месте доведена до абсолюта. Четыре года назад, глядя с вершины отеля Бонавантур, я никак не мог понять, что это за значки на крышах вдали. Спрашивал - никто не может сказать. В конце концов, узнал: это - полицейская маркировка крыш, необходимая для того, чтобы вертолеты, летая над городом, могли определить, где они находятся. Символ настоящего негорода - поле боевых действий с криминалом и параноидальным страхом перед ним, (статистика преступлений в Лос-Анджелесе не выше, чем в Вашингтоне, где ничего подобного нет). В Лос-Анджелесе ситуация негорода перешла в состояние массовой паранойи, где перед благополучным домиком на благополучной улице всегда можно увидеть таблицу, предупреждающую: "будем стрелять". Нормальной эту жизнь назвать нельзя.

Ситуация негорода, в принципе, открыта в обе стороны: в небытие (что грозит не только Лос-Анджелесу, но и Токио, - недаром парламентом уже принято принципиальное решение о строительстве новой столицы в совершенно другом месте) или "назад в город". И есть еще одно малоисследованное направление - в глобальное пространство (не только сетевое), в пространство конкуренции негородов между собой.

Сегодня это сверхзадача, которую ставит или не ставит городское сообщество - а иногда и власть в тех странах, где слабы демократические традиции - прочитывается в глобальном смысле очень сильно. Недаром во Франции, где, при множестве демократических институтов, чрезвычайно сильна имперская культурная традиция, новые парижские достопримечательности - это президентские проекты, к которым парижский муниципалитет не имел отношения. Город как субъект во Франции значит меньше, чем в какой-либо другой европейской стране, недаром Россия вечно копировала эту "демократическую" страну.

Есть любопытная статистика, сравнивающая крупнейшие метрополии по числу проводимых в них за год конгрессов (это и экономический инструмент, ведь конгресс - это огромные деньги, которые получает город). На первом месте - Париж, резко обошедший все остальные города, за второе, третье и четвертое места идет битва между Нью-Йорком, Сингапуром и Барселоной, вмешавшейся в это сообщество, после того как она 25 лет назад, поставив задачу войти в когорту "знаменосцев", чрезвычайными усилиями добилась проведения у себя всемирной выставки. Битва за это, как и за Олимпиаду, идет очень серьезная, и пока что ни Москве, ни Петербургу, ни Киеву в этой борьбе делать нечего. Это задача, решение которой требует конкурентов вложения гигантских средств и огромных усилий.

Существует миф, что туризм всегда прибылен, - совершенно не обязательно. Масса городов разорилась на туристах. Толедо в Испании от туризма только потерял: туда прокатывается 17 млн. туристов в год, но Толедо с этого имеет одни убытки - там туристы не ночуют, поскольку до Мадрида всего 90 км. Тип города, его встроенность в глобальную сеть туризма, систему функциональных структур, тип образования и повышения квалификации - вот еще один гигантский экономический ресурс. Кто на нем сегодня хорошо зарабатывает? В удельном весе, на тысячу жителей, - остров Крит, резко обошедший турок.

Прописывание городского сообщества в мировом пространстве, выявление, и постановка сверхзадачи для самого себя не представляет собой чего-то совершенно нового? История дает нам невероятно много примеров этого: здесь и битва, которая шла между Амстердамом и Антверпеном как торговыми и биржевыми центрами, конкуренция между региональными центрами Германии, между Новгородом и Псковом - до времени Ивана III и потери независимости обоими конкурентами. Межгородская состязательность, инструментализованные, т. е. превращенные в волю и осмысленные действия конкурентные отношения между городами - одно из ранних социальных явлений в истории человечества.

В этом смысле, я возвращаюсь к тому, с чего начал: город - это потенция, а не факт. Так всегда было в истории, и сегодня нет никаких оснований, полагать, что будет иначе. Сегодня у Берлина - в целом малопривлекательного города - наивысший шанс сделать следующий рывок, наверное, потому что он себе эту задачу поставил, и всю мощь немецкой экономики бросает на то, чтобы сделать Берлин европейской столицей - конгрессов, профессионального образования - и перебить дорогу Парижу. Задача поставлена - я участвовал в работе одной из проектных групп, которая эту задачу рассматривала еще в 1989 году, ровно через две недели после того, как рухнула Берлинская стена.

Чем крупнее город, тем труднее ему самоопределиться, тем больше времени и энергии ему нужно для того, чтобы это самоопределение в жизнь воплощать, тем большая квалификация требуется, чтобы эту задачу решить.

Теперь - о некоторых технологических приемах, используемых для того, чтобы разрешить задачу выживания города в разных ситуациях и в различных пластах городского населения.

В самом начале можно выделить три разных уровня деятельности. Первый большинство городов постсоветских государств более-менее решили: это задачи спасения; второй слой - это задачи выживания; третий - развития.

Первая - очень важная - установка связана с ответом на вопрос, на кого мы сегодня ориентируемся? Мы, как деятели, как те, кто принимает некоторую активную позицию, неважно в бизнесе, городском пространстве, профессиональной или творческой деятельности.

Как действующий персонаж я не могу ориентироваться на некоторое абстрактное "все", которое может называться "жителями", "гражданами" и другими подобными словами, имеющими глубокий смысл для придания политического флера в рамках избирательной кампании, и теряющими всякий смысл вне этих рамок. Никакого населения вне ситуации предвыборной кампании не существует - существуют люди.

Как деятель, я могу ориентироваться на активное меньшинство. Социологи назовут это меньшинство ядрами референтных групп. Это люди, вокруг которых складываются группы по 5-7-10-15 человек, ориентирующихся на их суждения по любому вопросу. Это связано с тем, что девять из десяти людей не могут самостоятельно отличить черное от белого. Это не обида, это квалификация. Большинство людей не могут пересказать, что они смотрели в телесериале.

Опыт моих коллег во всем мире выявляет одну и ту же цифру - 2,5%: среди 1000 человек непременно найдется не менее 25 людей, являющихся потенциальными центрами референтных групп, и это уже гораздо больше, чем 25, поскольку за ними тянется большинство оставшихся. Если мы завладеваем умом и сердцем 2,5%, мы решаем задачу. Это общая методологическая установка.

Несколько примеров - один подробно, остальные, скорее, назывным образом. Я работал с городом в 1238 человек. Какие могут быть ресурсы в городе средней полосы России, с населением 1238 человек? На первый взгляд, никаких - а на второй? Если применить обычную систему схематизации, в которой под ресурсами понимаются в первую очередь, заводы и фабрики, а потом капитал, то таких ресурсов там нет. Но в городе Лихвине, на момент моего исследования, на 1238 человек приходилось 600 коров: в три раза больше, чем во всех окрестных колхозах. Город Лихвин - крупнейший в местном масштабе производитель сельскохозяйственной продукции, реализующий ее в соседнем городе-слободе Суворове, где народ с землей дела не имел отродясь. Плюс использование бесплатного для пенсионеров проезда, снижающее транспортные расходы до такой степени, что классическая азербайджанская мафия в этом городе закрепиться не может. Еще один ресурс связан с тем, что в маленьком треугольнике земли, идеально расположенном относительно розы ветров, имеются замечательные условия, позволяющие выращивать лекарственные травы для последующей их продажи. Город способен жить за счет этих ресурсов, преобразовав самого себя в агроиндустриальный комплекс.

Другая ситуация связана с Владимиром. Это - "полумиллионник", промышленность не совсем умерла, приличная, сильная власть. Но есть проблема: центр города - район "Гончары" - деревянные, низкие дома, наследие далекого - еще досоветского - прошлого. Жителям каждый год обещали: "В следующем году вас точно переселят". А раз точно снесут, то стоит ли вообще вкладывать средства? Дома наполовину муниципальные, наполовину частные, водопровода нет - в 200 метрах колонка, 50% - пенсионеры, официальных безработных - 1,5 процента, фактически - 30, но заняты, как водится, все. У меня для работы там были деньги из Европейского Союза, и я мог хорошим местным социологам заказать исследование. Мы выбрали кусочек города ровно в тысячу душ, чтобы исследование можно было провести дешевле.

Что смогли социологи? Обнаружить обычную ложь. "Как вы относитесь к соседям?" - "Замечательно отношусь к соседям". Но все переваливают мусор через забор - по рельефу - сверху вниз.

Социологи нам не помогут. Что поможет? Информация не поможет: специально было 4 публикации в местных читаемых газетах, две телепередачи и две радиопрограммы. Эффект: 8% нечто слышали - избирательный фильтр, который отсеивает ненужную информацию, работает надежно (наш народ выжил сквозь все режимы только благодаря гениальной способности отсеивать ненужную информацию). Но надо же что-то делать с этим местом, которое скоро развалится физически.

Первый элемент в технологии нашего действия - провокация, в хорошем, конструктивном смысле: 2,5 % надо извлечь. Как их найти?

Технология провоцирования включает понимание того, что первыми на призыв идут шизофреники. Первые контакты – это контакты с людьми, ненормальными психически, они всегда самые активные. Самые умные сидят и ждут: а стоит ли растрачивать душевную энергию? Поэтому технология должна быть не точечной, а эшелонированной: нужно шаг за шагом, постепенно вытянуть на поверхность 25 искомым, статистически вероятных человека.

Нет ресурсов? Неправда. Есть земля, есть какие-то строения, есть сами двадцать-тридцать человек, да и остальные, которые ухитряются выживать в этих самых полуразваленных домах - это же высокий профессионализм выживания, средний американец уже бы давно помер с тоски, а наш горожанин выживает - это гигантское преимущество.

Мы с вами - в России или на Украине - имеем одно гигантское преимущество по отношению к коллегам, работающим в Белфасте, Лондоне, Гамбурге, Франкфурте, Питсбурге и других городах. Они имеют дело с необразованной шантрапой: образованные и богатые без них обходятся. Мы имеем дело с высокообразованной публикой. В этой тысяче людей, что обитает в Гончарах, уровень интеллектуальной зрелости куда выше, чем будет где угодно в мире на аналогичный уровень дохода. В этой тысяче человек обнаруживается бывший режиссер Русского драматического театра в Вильнюсе (в Москву он ехать не мог - денег нет, во Владимире же мог купить дом среднего качества). Его проект: с помощью городской власти отбить обратно бывший Дом учителя, захваченный областью под какой-то архив для того, чтобы создать в нем клуб, а чтобы этот клуб функционировал, - трактир. А трактира с русской кухней во Владимире нет. А чтобы заработал клуб, автор проекта выявил всех, кто уже превратил прежнее хобби в источник существования (бывшие инженеры, ставшие кружевницами и т.п.), чтобы их объединить для более успешной коммерческой реализации продукции. Вот уровень проекта, который в несколько стадий был доведен до рабочей схемы.

Другой проект был выдвинут спокойной и серьезной дамой, молчавшей 4 сессии подряд и только на пятой возникшей как спикер. У нее был проект действительно высокого

класса - создание семейной гостиницы на участке, который она приобрела на занятые у родственников деньги с целью не только обеспечить существование семье, но и обеспечить фирму, чтобы дети работали вместе с ней, в семейном предприятии. Это уже серьезный уровень социального проектирования.

Третий проект оказался связан с тем, что молодые "скидывают" детей на лето к родителям, как на дачу (да и недвижимость, на будущее, наследники стараются сохранить). Оценив, сколько денег наша тысяча человек ежегодно тратит на микроремонт (крышу починить, водосток обвалился, забор), мы ахнули: огромная сумма. Проект, который был нами вброшен, заключался в том, чтобы создать местное, собственное бюро для ведения ремонтных работ. Не бесплатно, за деньги, но среди соседей, которые, ведь, иначе выстраивают требования к качеству и цене. Среди тысячи человек обязательно найдется человек со строительной квалификацией - его не может не быть, - оставалось лишь найти. Нашли: Заслуженный строитель РФ, правда, он всю жизнь возводил лишь футеровку доменных печей. Поэтому собственный дом спасти от сползания в овраг не умел. И когда мы показали, где просверлить дырочку, чтобы дом перестал ползти, он проникся к нам доверием, и уже дочка - по его заказу - привозила ему из Польши, Литвы и других мест книги по строительству. Соединив это с ресурсами строительного факультета местного Политехнического института - его необходимостью иметь учебную, геодезическую и строительную практику, мы смогли починить лестницу, на которой ежегодно ломали четыре с половиной статистических ноги.

Еще был коммунальный эксперимент: как привнести сюда, в Гончары, инвестицию - пусть маленькую, но инвестицию, и не из Гонконга, а из Владимира, - чтобы протянуть водопровод. Ввели новый тип проектной задачи по схеме: жилье-офис-гараж. Куда лучше, чем строиться где-то на выселках: и школа рядом, и центральная улица - в 150 метрах. Нужно было найти людей, которые пойдут на это, если им будет гарантировано, что завтра их не сожжет классово-возмущенная популяция Гончаров. Заставить местное население понять, что выгодно, если двое "новых владимирцев" протянут к себе водопровод, от которого совсем просто будет сделать отводки. Нам удалось достичь этого без единой копейки из городского бюджета.

Но главное достижение состояло в том, что пять жителей Гончаров на заседании у мэра города сами предъявляли и обосновывали свои проекты. Главное в том, что наша модель действий была - хотя бы в постановлении администрации - признана образцом для воспроизведения в тридцати других подобных территориальных образований, что, пройдя школу совместного сопроектирования, выборная председатель территориального общественного самоуправления уяснила, что способна быть чем-то большим, чем неоплачиваемый клерк при администрации.

Другой уровень и другой тип задачи. Это - Калининград, прежде - Кенигсберг. Кроме полусохранившихся 3-4 зданий, унаследована только планировочная структура города. Ландшафт: петля реки, парк, мостики, половина из которых - не те. Население сменилось, немцы, через фиктивных держателей, тайно скупают недвижимость, и это всем известно. Что-то надо делать. Чисто экспертно, мы разработали программу

развития линейного городского центра. Это - полоса кварталов в пару километров длиной. Главное было показать и продемонстрировать схему поэтапной реализации, одновременно вводя новые организационные формы, которых в городе никогда не было. Я подчеркиваю слово "демонстрировать": можно писать сколько угодно программ, но если вы не продемонстрируете эффективность программы, ее нигде даже рассматривать не станут. На сегодня нам удалось пока сделать одну вещь: на площади у южного вокзала, где была дикая толчая автобусов, трамвайных маршрутов, автобусов с "челноками" - великолепное место для будущего развития.

Когда-нибудь у города будут деньги, сейчас их нет. И мы поставили задачу: вместо того, чтобы огораживать забором, вместо того, чтобы запрещать, вызывать милицию или, того хуже, быстро распродать в случайные руки, использовать временное сооружение как способ фиксации территории развития. Как решить эту задачу, не имея ни копейки из городского бюджета; не имея ни марки, ни цента зарубежных инвестиций? Не имея банковского займа? Мы ее решили. Сейчас там можно увидеть торговый комплекс на 700 мест, причем торговые места (блок-ячейка 3х3 метра) полностью построены на деньги владельцев киосков, которых удалось собрать в акционерное общество, "выбив" у города новый тип договора, согласно которому акционеры получили фиксированное право первоочередного участия в следующей инвестиции на этой территории. Впервые в России стройка шла зимой, накрытая колпаком, под навесом.

Позже я и мой коллега, с которым мы это делали, были в потрясающем месте под названием Шымкент. Это - Казахстан, вдающийся в Узбекистан. Там мы консультировали технологию реконструкции центрального рынка без остановки торговли, и там, узнав о калининградском опыте, местные молодые бизнесмены захотели сделать такой же центр. Любопытно, что они немедленно спрогнозировали повышение предложения поддержанных автомобилей на местном рынке. Почему? Будут продавать машины, чтобы выкупить место. Это уже стратегическое сознание, представленное не администрацией, не палатами или клубами, а реальными людьми. Этот ресурс следует лишь распознать и подтолкнуть к соединению усилий и скромных первичных ресурсов, взаимовыгодному для каждого из участников.

Работа в Москве в 1991 году, когда еще существовали первичные комитеты общественного самоуправления, вполне реальные, позже придушенные под предлогом, что они, якобы, поддерживали путч (может, там что-то и было, но главное было - их упразднить). Раздача крупы и гуманитарной помощи. Продать нечего, купить нечего, денег нет. Какая крупа? Кто будет раздавать? Как организовать эту раздачу, да чтоб по дороге не украли. Наша стратегия всегда заключалась в том, чтобы "из двух минусов сделать один плюс". Обязательно надо было найти второй минус, вторую половину гипотетического плюса. В данной ситуации старого московского центра в районе Чистых прудов минусом номер два оказались шатающиеся без дела подростки. Капиталовложение состояло из двух старых, поддержанных мотороллеров, которые два студента Строгановского училища, расписали "кислотными" цветами, и покупки двух турецких курток у первых челноков, украшения их сотней заклепок и невероятными надписями. Плюс - проведение конкурса среди местных оболтусов за право - в этой куртке, на этом мотороллере - развозить крупу по квартирам. Все описано уже у Марка

Твена. Задача - точно попасть в цель.

Задача с выборами местного депутата, решенная ровно за три с половиной немецких марки, на которые я купил в Германии семена черри-томата, когда здесь этого еще не было, Школьники разнесли по пять семян в каждую квартиру пенсионеров. 1700 голосов - за 3,5 марки. Очень дешево, и при этом - не жульничество, а совершенно реальное проявление человеческого отношения и заботы, потому что ростки потянулись к солнцу, томаты выросли, было красиво и хорошо.

Я привлекаю внимание к социальному обеспечению действия как отдельной профессиональной стратегии, обычно просто игнорируемой.

Очень часто в центр микрорайона пытаются вставить жилой дом, магазин или, того хуже, крупный гараж. Я занимался решением такой проблемы в Тольятти: есть квартал, есть застройщик, который хочет всадить туда двухэтажный гараж. Естественно - письма в мэрию: общественность против (что такое общественность - это отдельный вопрос: я могу организовать ровно столько же писем, и столь же реальных, и тоже от общественности в поддержку). Застройщик уже понес расходы: выкуп документации, проведение экологической экспертизы - все в порядке. Но мало ли что в порядке - мы ведь народ свободный от почтения к властям или закону: забор снесут, машину сожгут. Нужно было убедить застройщика, что полтора процента удорожания по сравнению с месяцами простоя - прямая выгода. И изменить проект за счет одной простой вещи. Стена делалась ступенечками и превращалась в вертикальное озеленение, в котором непременно поселятся птицы. Ну, кто же будет возражать против зеленой стены? Далее оставалось сделать красивые картинки. Проблемная ситуация, которая не решалась 7 месяцев, - а это потери тысяч рублей, и не только рублей - была разрешена только за счет того, что из ситуации конфронтации мы сделали ход "над" или, если угодно, "под" проблемой и нашли возможность изменить алгоритм конфронтации.

Технологическая задача. Снова Тольятти. На волне бурной демократизации в городе сгоряча принимается положение о территориальном общественном самоуправлении, и сходу учреждается 64 комитета. После этого власть в ужасе осознает, что деятельность, по крайней мере, одного вице-мэра будет парализована навсегда. Вы представляете себе, что такое 64 разгневанных субъекта? А есть по поводу чего гневаться. Пришлось создать ассоциацию комитетов общественного самоуправления, и на три месяца погрузить их в проблему выбора председателя. За это время остыть, выработать технологию работы и дальше иметь возможность работать с таким председателем, кто бы он ни был.

Социальные технологии в пространстве города - очаровательный сюжет. Я закончу работой, которую, считаю бюрократическим и проектным шедевром одновременно. Речь идет об организации низового общественного самоуправления в самом советском городе мира - Вашингтон-Сити. Это, действительно, - самый советский город на свете. Самоуправление там учреждено лишь двадцать с небольшим лет назад - это вполне соизмеримо с нашим опытом. До этого времени город управлялся тремя комиссарами Конгресса, а это - чиновники. Местное самоуправление там частичное, ограниченное,

куда более ограничено в объеме доступных ему прав, чем в городах России.

Самое главное, что было введено, - система соседских согласовательных комиссий. Город был поделен на районную сетку, на соседские сообщества, в среднем по 11 - 12 тыс. человек. Эти 12 тыс. человек избирают совет, консультативную комиссию в составе 5 - 7 человек (примерно, один выборный от 1,5 тысяч). С тремя правами.

Право первое: любой инвестиционный проект на территории непременно должен быть представлен этой комиссии. Мнение комиссии не является определяющим, но она имеет право оценки, а поскольку эти комиссии стали низовым инструментом партийной борьбы на выборах, не считаться с их мнением может только очень легкомысленный политик.

Право второе: не позже, чем за месяц, иметь возможность ознакомиться с любым законодательным проектом Городского Совета. Я присутствовал на заседании комиссии по зонированию Городского Совета Вашингтона, где группа соседских сообществ, а также общественных ассоциаций "поймала" юристов могучих застройщиков (эти комиссии мобилизовали лучших юристов) на тонкой юридической процедуре, которую многие могли бы проморгать. Эти комиссии выловили опасность устранения 6-месячного предела действия разрешения на застройку, на чем настаивали инвесторы, жаждавшие развязать себе руки для подмены согласованного инвестиционного проекта новым.

Право третье, самое забавное и очень близкое нам по духу: комиссии самостоятельно тратят маленькую субсидию из городского бюджета на свою деятельность (не на оплату работы). На что угодно: построить песочницу, поставить две скамейки в парке, организовать выставку... 1000 долларов в год на одного члена комиссии - для дорогого города Вашингтона – это очень небольшие деньги, но деньги. Когда я спрашивал автора этого закона, зачем вы это сделали, он ответил: такая субсидия - единственный способ, которым можно заставить непрофессиональных людей договориться: как потратить не свои деньги на не свои личные нужды. Социально-педагогический элемент этого проекта был не случайностью, а рефлексивно отработанной моделью. Спустя 10 лет выяснилось: качество инвестиционных проектов в городе выросло, в среднем, на 12%. За счет придиристичности пенсионеров и не пенсионеров, которые начали задавать вопросы: кто будет вывозить мусор, какая компания, в какие часы?.. Вопросы о том, чего ни одна инвестиционная фирма не сделает сама, без нажима, и ни один проектировщик не заметит. Эта шлифовка обеспечила инвестиционным проектам такую экономию, что торгово-промышленная палата предложила увеличить суммы, дающиеся комиссиям для расходования, потому что их деятельность выгодна как общественно-полезная.

Соседские комиссии работают бесплатно - они борются за то, чтобы стоимость недвижимости на территории не упала. Они - собственники и борются за себя - никаких иллюзий, разумный эгоизм. Понятно поэтому, что эти комиссии блестяще работают там, где живет средний класс, а там, где живет люмпен, они не работают.

У нас сегодня все перемешано, и это - гигантское преимущество! Когда в 1991 году я проводил международный проектный семинар по тому, что делать с микрорайоном в Москве, мне удалось пригласить на него блестящих специалистов из Англии и Германии.

Три дня они были предоставлены сами себе. Эти люди видели многое - они работали в Белфасте и в нищих районах Шеффилда, разбитым асфальтом или бомжами их не удивишь. Их потрясли две вещи.

“Такой среды, - сказали они, - не может быть”. Среда, в которой на одной лестничной площадке, живут университетский профессор, многодетная мать и вечно пьяный сантехник. Такого в мире больше нигде нет.

Второе суждение: “в этой среде у людей не может быть чувства собственного достоинства, но оно есть”. Эти две вещи означали, что уважаемые коллеги не подозревали, не могли себе вообразить, что их инструментарий для работы с жителями здесь окажется не пригоден, и надо будет вырабатывать новый.

У меня тоже была иллюзия, что существует готовый набор инструментов. Я же знаю, что такое город. И знаю, как действовать? Но каждый раз обнаруживается, что нужно подбирать или придумывать новые инструменты. Уровень микропроектирования в нашей стране наименее разработан. Здесь все всегда любили делать крупно. Международные бюрократические финансовые организации тоже обожают все крупное, они не любят мелочи: с ними надо возиться, а бухгалтерское обслуживание дорого стоит. Есть великолепная программа TACIS, но, по настоянию бухгалтеров Брюсселя, с 1997 г. из нее вычеркнут средний уровень проектов. Поэтому сейчас или все маленькие, или огромные, в которых бюрократические системы с обеих сторон все украдут.

2,5% активного меньшинства горожан есть всегда, наше неумение их отыскать - это наша проблема. До трети этой элиты представлено в городской администрации или городском собрании, как бы они ни назывались. Популистская позиция - наверху неумные власти, а внизу замечательные силы - не только неверна, но и вредна. Треть от 2,5% “наверху” непременно есть, их надо делать союзниками, вытянуть их к взаимодействию, открыть то, что у них и в них есть. Проекты, которые с ними и ими могут быть порождены, всегда дополнительные к проектам, которые порождает сфера бизнеса, идущая извне, они их не заменяют и не замещают. И они всегда могут сыграть роль паровоза - начать. Изменения в мелочах тянут за собой другие изменения.