

# ЖУРНАЛ ЖИВЫЕ ГОРОДА

ВЕСНА 2020

МАНИФЕСТ

НОВОЙ

ИСКРЕННОСТИ

ЛУЧШИЕ

ПРАКТИКИ

ФЕВРАЛЯ

ТЕЗИСЫ ПРО ЛИДЕРСТВО

И ЛЮДЕЙ

ОТ АНДРЕЯ ШАРОНОВА



## ОТ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА ЖИВЫЕ ГОРОДА



**Сергей Рожко,**  
главный редактор



**Алекс Лебедева,**  
креативный редактор

Давайте знакомиться. Мы – Живые города. С помощью своих знаний, контактов и стремлений мы меняем жизнь к лучшему, наполняя ее смыслами, счастьем и энергией. Среди нас есть творцы, мечтатели, созидатели, люди с добрыми сердцами и активной социальной позицией. И мы ищем тех, кого движет по Вселенной то же желание повсеместно улучшать мир, как и нас.

Это первый номер нашего журнала «Живые Города», в котором мы хотим познакомить вас с удивительными людьми, хорошими историями, эффективными инструментами, а также с нашим подходом к органичному полнокровному развитию городов.

Каждый из нас может сделать многое, но вместе мы по-настоящему сильны, поэтому отныне мы будем регулярно делиться с вами нашими новостями, приглашать вас на наши события, обучать вас нашим инструментам и техникам, рассказывать интересные добрые истории и, конечно, общаться с вами.

## ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ.



## МАСТЕРСКИЕ ЖИВЫХ ГОРОДОВ КАК ОЖИВЛЯТЬ ГОРОДА, ОРГАНИЗАЦИИ И ЛЮДЕЙ

В ходе Мастерских вы получите возможность узнать про лучшие реализованные кейсы, тренды и технологии, изучить ключевые модели Живых городов, услышать живые истории от ведущих экспертов и рассказать о своем проекте. Мы рады всем лидерам развития и соинициаторам, Котовым к совместной работе в 2020 году. Вместе мы сильнее!

### ДЛЯ КОГО НАШИ МАСТЕРСКИЕ?



Мэр



Предприниматель /  
руководитель



Лидер команды,  
сообщества, НКО



Лидеры развития в  
1000 городах



### КАЛЕНДАРЬ ОНЛАЙН МАСТЕРСКИХ МАРТ-ИЮНЬ 2020

<p><b>ПОНЕДЕЛЬНИК</b></p> <p><b>СЕРГЕЙ ЖУРАВЛЁВ</b></p> <p>Как организовать со-управление развитием городов?</p> <p>2 МАРТА   6 АПРЕЛЯ   4 МАЯ   1 ИЮНЯ</p>	<p><b>ВТОРНИК</b></p> <p><b>АНАТОЛИЙ БАЛЯЕВ</b></p> <p>Как содействовать эволюции и вертикальному развитию людей и организаций с использованием Спиральной динамики?</p> <p>3 МАРТА   7 АПРЕЛЯ   5 МАЯ   2 ИЮНЯ</p>	<p><b>СРЕДА</b></p> <p><b>НИКОЛАЙ НОВИЧКОВ</b></p> <p>Как найти и реализовать миссию города для настоящего и будущего?</p> <p>4 МАРТА</p>	<p><b>ЧЕТВЕРГ</b></p> <p><b>ТАТЬЯНА БОЧКАРЁВА</b></p> <p>Живая стратегия или Как построить систему стратегического развития в городе?</p> <p>5 МАРТА   2 АПРЕЛЯ   7 МАЯ   4 ИЮНЯ</p>
<p><b>ПОНЕДЕЛЬНИК</b></p> <p><b>ЕВГЕНИЯ ГРОМОВА</b></p> <p>Геном территории или Как целостно управлять развитием города?</p> <p>9 МАРТА   13 АПРЕЛЯ   11 МАЯ   8 ИЮНЯ</p>	<p><b>ВТОРНИК</b></p> <p><b>СЕРГЕЙ САМАРЦЕВ</b></p> <p>Как проектировать любую деятельность и разработать проект?</p> <p>10 МАРТА   14 АПРЕЛЯ   12 МАЯ   9 ИЮНЯ</p>	<p><b>СРЕДА</b></p> <p><b>МАКСИМ ИВАНЧЕНКО</b></p> <p>Как находить сильные решения для сложных задач и эффективно решать задачи в городах и организациях?</p> <p>11 МАРТА   8 АПРЕЛЯ   13 МАЯ   10 ИЮНЯ</p>	<p><b>ЧЕТВЕРГ</b></p> <p><b>МАРИНА ДЕМЧЕНКО</b></p> <p>Как целостно развивать лидеров, команды и города?</p> <p>12 МАРТА   9 АПРЕЛЯ   14 МАЯ   11 ИЮНЯ</p>
<p><b>ПОНЕДЕЛЬНИК</b></p> <p><b>ИРИНА МИШИНА</b></p> <p>Как создавать городские команды развития и саморазвивающуюся городскую среду?</p> <p>16 МАРТА   20 АПРЕЛЯ   18 МАЯ   15 ИЮНЯ</p>	<p><b>ВТОРНИК</b></p> <p><b>ЮРИЙ АИСТОВ</b></p> <p>Квантовые подходы к Эволюционному Развитию или Как управлять коллективной реальностью?</p> <p>17 МАРТА   21 АПРЕЛЯ   19 МАЯ   16 ИЮНЯ</p>	<p><b>СРЕДА</b></p> <p><b>ДМИТРИЙ ЛЕЙКИН</b> <b>ФЁДОР МОРОСЕЕВ</b></p> <p>Бириюзовая Автоматизация или Как создать информационную среду для сообществ?</p> <p>18 МАРТА   15 АПРЕЛЯ   20 МАЯ   17 ИЮНЯ</p>	<p><b>ЧЕТВЕРГ</b></p> <p><b>АЛЕКСАНДР АДАМЧИК</b></p> <p>Как целостно развивать лидеров, команды и города?</p> <p>19 МАРТА   16 АПРЕЛЯ   21 МАЯ   18 ИЮНЯ</p>
<p><b>ПОНЕДЕЛЬНИК</b></p> <p><b>АЛЕКСАНДР ВОДЯНИК</b></p> <p>Как создать зелёный каркас города и строить зелёную экономику?</p> <p>23 МАРТА   27 АПРЕЛЯ   25 МАЯ   22 ИЮНЯ</p>	<p><b>ВТОРНИК</b></p> <p><b>ВАЛЕРИЯ ТЕРЕНТЬЕВА</b></p> <p>Развивающее пространство или Как развивать человека, организацию и город?</p> <p>24 МАРТА   28 АПРЕЛЯ   26 МАЯ   23 ИЮНЯ</p>	<p><b>СРЕДА</b></p> <p><b>АНДРЕЙ АСАДОВ</b> <b>НИКИТА АСАДОВ</b></p> <p>Как развивать городскую среду и создавать живую архитектуру?</p> <p>25 МАРТА   22 АПРЕЛЯ   27 МАЯ   24 ИЮНЯ</p>	<p><b>ЧЕТВЕРГ</b></p> <p><b>ЮЛИЯ КРУЗЕ</b></p> <p>Как создать каскад коммуникационных и образовательных площадок?</p> <p>26 МАРТА   23 АПРЕЛЯ   28 МАЯ   25 ИЮНЯ</p>



### ВАЛЕРИЯ ТЕРЕНТЬЕВА Развивающее пространство или Как развивать человека, организацию и город?

Поговорим о целостном подходе к управлению, который помогает создать условия для непрерывного развития: людей, организаций, территорий. Есть на свете страны, которые влекут и манят путешественников. Есть города, пребывание в которых представляется недостижимой мечтой. А есть прекрасные места на планете, о которых будто бы никому не известно, но посетив их, человек понимает: они полны жизни, в них хочется возвращаться, там хочется быть, творить, расти над собой. И жителям часто кажется, что так было всегда. Почему? Живой город — это социально-психологический феномен. Он возникает через коммуникационное взаимодействие, осмысленную и позитивную социальную активность, заботу о здоровье души и тела всех жителей и гостей. С чего начинать и как стать такой территорией? Развивающее пространство - это не помещение. Это смысловой артефакт, применение которого помогает управлять развитием, вовлекая в этот процесс всех заинтересованных участников. Управление развитием – это управление будущим. Управление будущим – это управление стремлениями: человека, организации, городской команды, города как субъекта. На чем фокусируемся? На инструментах и методах.



### ЕВГЕНИЯ ГРОМОВА

**ДОВЕРИЕ** - Ценностный код Скандинавии - основа стиля жизни и феномена счастья

Сегодня Россия находится далеко от лидирующих позиций во Всемирном Рейтинге Индекса счастья. Однако, всем нам хочется, чтобы усилия по оживлению территорий создали среду для поднятия его уровня в стране. Остро стоит вопрос изучения лучших практик. Мы предлагаем эту возможность. В 2019 году страны Скандинавии заняли все верхние строчки в Рейтинге счастья, оставив позади крупнейшие экономики мира. Мы изучили истоки счастья Скандинавии через анализ Ценностных кодов территорий и готовы поделиться своими наработками по проекту ДОВЕРИЕ, который проходит по инициативе Датского института культуры. Пройти вместе путь анализа истоков ДОВЕРИЯ - основы счастливого стиля жизни жителей Северных стран Европы через открытие Ценностного кода, чтобы понять факторы влияющие на общий уровень счастья в Скандинавии. Сравнить ценности Стран Северной Европы с ценностями Россиян на основе авторских моделей (Пирамида мотивации, Пирамида отражений, Геном территорий, VTGG, Призма Самости) и данных проведенных исследований.



### ТАТЬЯНА БОЧКАРЁВА «Живое» стратегирование как инструмент развития города

Ознакомить участников с основами подхода к «живому» стратегированию как базовому инструменту развития, дать основные «ключи» стратегического взгляда на Мир. В настоящее время многим городам и поселениям приходится уже актуализировать, а не только разрабатывать стратегии. Все более распространение получают так называемые «народные» стратегии, которые разрабатываются с привлечением жителей. К подобным подходам относится и технология «живого» стратегирования, которая обеспечивает включение активной части местного сообщества в процессы совместной разработки, актуализации и реализации стратегических замыслов. Результатами участия в живом стратегировании становится не только стратегия как документ, но и слаженная команда стратегов, освоение участниками стратегического мышления.

### ОН-ЛАЙН МАСТЕРСКИЕ ПОДРОБНЕЕ

## ОН-ЛАЙН МАСТЕРСКИЕ ПОДРОБНЕЕ



### АНАТОЛИЙ БАЛЯЕВ

#### Спиральная динамика в жизни в бизнесе

Мир усложняется, а время сгущается. Актуальны новые модели, новые смыслы для нового мира. Спиральная Динамика — это подробная карта развития человека во всех сферах жизни. Это новейшая интегральная модель архитектуры сознания, которая реализует передний край представлений об этапах развития личности и общества.

- Вы поймете «Почему мир усложняется, а время сгущается?», и как это можно с пользой применить в своей жизни и бизнесе. Вы получите новую модель управления компанией и подчиненными.
- Вы узнаете, что такое спиральная динамика, и как ее законы применяются в управлении любыми человеческими системами.
- Вы получите 4-х уровневую модель, которую сможете перенести на свою жизнь и бизнес, что позволит Вам увидеть слепые места и выработать новые направления развития и движения.
- Вы разберетесь, что означает «Видение», и почему оно важно для прогнозирования и развития любой компании или сообщества.



### ФЁДОР МОРОСЕЕВ

#### Бирюзовая автоматизация

Бирюзовые организации и сообщества имеют отличную от стандартных методов организации. Чаще всего это горизонтальные организации (социократия, холократия, скрам) с ситуативным лидерством. Такого рода организациям больше подходят нестандартные итер-решения, которых чаще всего нет на рынке.

Мы поможем поставить задачи на автоматизацию бирюзовых бизнес-процессов, разобраться в актуальных итер-решениях существующих на рынке и составить ТЗ.



### СЕРГЕЙ ЖУРАВЛЁВ

#### Как в городе организовать Со-Управление

Сообщества в городах России, особенно неформальные, как правило не включены в систему принятия решений о городском развитии. Местное самоуправление, считая себя уполномоченным на власть, игнорирует или лишь формально учитывает деятельность сообществ, вспоминая о них лишь в периоды выборов компаний или в качестве бесплатного / волонтерского ресур-

са. Однако, ресурсная мощность сообществ гораздо больше, и должна быть признана, включена в совместные проекты по улучшениям городской среды, городской экономики, городских коммуникаций. Сообщества могут выстраивать отношения с городской администрацией на условиях не только взаимоуважения, но и соучастия в городских улучшениях. МСУ действует в парадигме представительной демократии. Сообщества же формируют новый тип демократии - ответственный, в котором каждый участник сообщества лично несёт/берет на себя ответственность за городское развитие. Эти две формы демократии должны стремиться к соглашению-согласию.



### ЮРИЙ АИСТОВ

#### Осознанность - как основной инструмент построения Бирюзовой Эффективности

Анамнез: Ум Современного западного человека обусловлен рассудочным, рациональным, научным образованием дивергентного типа и сформированным на его основе мировоззрением. В нашем воспитании и образовании отсутствует обучение Внимательности к себе и своему сознанию. У нас нет, отсутствуют, возможности развить у себя внутренние умозрения и способность «чувствовать» сознание — свое и других людей. Без этого навыка наша внутренняя жизнь лишена ясности и смысла, мы

становимся пустыми и равнодушными по отношению к Себе, а сознание других людей вообще не входит в поле нашего зрения и интереса. Будем вместе исследовать нашу Реальность, говорить простым языком о сложных вещах и искать ответы на вопросы:

Что такое Осознанность и Внимательное Присутствие и почему им нужно учиться?

С чего вдруг сотрудники таких мировых корпораций как Google, Twitter, Ford, Apple, SAP, LinkedIn, обучаются практикам медитации, созерцания, пранаямы, активного безмолвия, йоге прямо на работе?

Что значит ДУМАТЬ ПО-ДРУГОМУ? Что такое «Транс рациональное мышление», «Сознание Второго Порядка» где они водятся?

Как научиться контролировать фокус Внимания и как правильно переключать его, чтобы дать себе возможность активно поработать или отдохнуть?



### ИРИНА МИШИНА

#### Городские команды развития

Наша практика показала, что у активистов в городах чаще всего нет инструментов для создания стабильной действующей команды, которой понятно, как сделать свой город более живым, как начать действовать, кого приглашать в команду и что потом нужно делать.

На первом этапе лидеру трудно собрать команду, прокачать командный дух, выйти на устойчивые результаты.

На втором этапе не хватает навыков притяжения горожан в проекты, включением бизнеса в процессы оживления города.

На третьем этапе (в целом на этот уровень мало кто забирался), не хватает системных знаний, как сделать город единой средой ставящей себе цели развития и достигающей их.

Чтобы сделать свой город Живым, недостаточно быть вдохновителем и реализовывать отдельные проекты. Результат может принести только саморазвивающаяся среда. На этот уровень можно выйти только вырастив команду развития города до состояния формирования среды под свои задачи.

Чем больше мы создадим таких команд, тем больше будет жизни вокруг.



### АЛЕКСАНДР АДАМЧИК

#### Эффективное управление городскими проектами

Сейчас пришло время эффективных команд. Эффективность — это продукт управления. Громоздкие иерархические структуры уступают место более гибким и эффективным проектным командам, в которых работают другие методы мотивации и межличностной коммуникации. На практике доказано, что использование знаний проектного менеджмента повышает эффективность. На сколько? В большей степени это зависит от внутренних факторов организации. Если Вы хотите узнать, как можно более эффективно решать городские задачи — приходите в нашу мастерскую.



### ЮЛИЯ КРУЗЕ

#### Нижегородская механика оживления города

Обычно в городах отсутствует каскад коммуникационных площадок, где устанавливаются партнерские отношения в треугольнике общество-бизнес-власть. Это не способствует установлению доверия. Кроме желания изменить ситуацию в городе у представителей разных сообществ, как правило, нет навыков, приводящих коммуникации в новое качество отношений. В целом коммуникации носят разовый, точечный, формальный характер, в лучшем случае обсуждение проходит через проблематизацию темы, без совместной генерации идей и поиска решений. Через кооперацию, координацию в процессе реализации совместных проектов на системном уровне ситуация может измениться к лучшему.

Онлайн мастерская — это доступный формат знакомства с экспертами, лучшими практиками и инструментами развития. Записаться на эти и другие мастерские экспертов вы можете по ссылке через этот QR-код:



## ВРЕМЯ СОЗИДАТЬ: 1000 ГОРОДОВ ОТПРАВЯТСЯ В ЭКСПЕДИЦИЮ ДЛИНОЙ В ГОД.

Кто выведет страну из кризиса в процветание? С кем вместе строить мир, о котором мечтаем? Где найти опору и ресурсы для масштабного действия во времена перемен? Ответы ближе, чем можно себе представить. Они – в нас самих. Но иногда, чтобы найти ответ, нужно усилить связи с собой и с миром. Нахождение единомышленников — это мегаважно.

### 20 ИЮНЯ В МОСКВЕ, ИЖЕВСКЕ, РИМЕ, ПАРИЖЕ, АМСТЕРДАМЕ И 1000 ГОРОДАХ ОНЛАЙН НАЧНЁТСЯ VII ФОРУМ ЖИВЫХ ГОРОДОВ «ВРЕМЯ СОЗИДАТЕЛЕЙ».

Впервые Форум проходит в формате экспедиции, которая соберёт визионеров, созидателей, подлинных лидеров, чтобы пересобраться внутри и в отношении мира вокруг, создать новые связи – и совместно начать глубинную экспедицию к своему высшему потенциалу, к потенциалу своего дела и города.

Экспедиция не предлагает готовых ответов, но создаёт насыщенную интерактивную среду, в которой каждый участник найдёт и сформулирует свой главный вопрос и найдёт свой главный ответ. Отдаст частичку себя и станет более целостным. Экспедиция также даёт структуру, план системных шагов, дорожную карту, по которой в течение года мы пройдем все вместе.

Участниками экспедиции станут известные предприниматели и первопроходцы, визионеры и новаторы, лидеры развития общества, творцы и созидатели из сотен городов России и других стран, среди которых:

*Мэр Живого города, президент Московской школы бизнеса СКОЛКОВО, участник рабочей группы «Будущее капитала» при ООН, посол доброй воли ЮНЕСКО, лауреат Венецианского кинофестиваля, основатели Лидерского круга сообщества Живые города, чемпионка мира по фридайвингу, коуч лидеров перемен #1 в России, лидер эко-системы «Здоровье» Сбербанка, президент крупнейшего в стране клуба созидателей, основатель Московской Школы профессиональной филантропии, глава экспертного совета Союза российских городов, региональный предприниматель - основатель компании-лидера в своей отрасли,*

*создатель книги «Счастливый город», идеолог Планетарного университета, основатель главного фестиваля практик развития, легенда российского рока, создатели СоцЧейн – карты лидеров социальных изменений, «мама» ценностного предпринимательства, «папа» ценностного лидерства, владелец лучшего банка для предпринимателей, русский самурай, основатель школы практической осознанности, создательница первого в стране Центра управления регионом, акционер Telegram, основатель компании-лидера в сфере электронных платежей и многие другие!*

На Форуме общим голосованием будут выбраны победители Премии Живых городов за лучшие городские проекты – приём заявок ещё открыт до 15 июня на сайте <http://forumgorodov.ru>.

«Живые города – идея мирового масштаба!» - сказал голландский урбанист Кейс Донкерс и мы с ним согласны. «Сделать свой город Живым сможете только вы сами» - сказал советник Президента РФ Валерий Фадеев и он прав. «Осознанные горожане и сообщества – душа города» - сказал президент СКОЛКОВО Андрей Шаронов и точнее не скажешь. «Найдите идею города, в ней заключена энергия» - сказал лауреат Премии Живых городов Эмир Кустурица. Именно так.

Мы приглашаем созидателей из 1000 городов в экспедицию, которая сделает нас сильнее и мудрее, а мир лучше – и пройдёт в 4 этапа в метафоре восхождения к вершине.



#### 1. «Базовый лагерь»

Экспедиция начнётся Форумом Форумов с 20 по 30 июня, который соединит 10.000 участников из сотен городов и дюжины стран, 100 спикеров 75 сессий на 15 связанных тем – от развития города до развития компаний, от оживления сообществ до городского предпринимательства, от обретения силы до коммуникаций и доверия, от зелёных решений для бизнеса и жизни до Живой Школы и образования для будущего. А также темы Семьи, Здоровья, Счастья, Лидерства, Стратегий, городских проектов, эко-инициатив и интегрального развития. И день Живых городов. Каждый найдёт свою тему и свой круг, с кем хочется идти по жизни.

#### 2. «Восхождение»

Весь июль – Живой университет, 12 образовательных и исследовательских треков по самым востребованным темам. Здесь мы продолжим задавать вопросы и вместе находить ответы. Поймём как мы можем действовать более масштабно и эффективно.

#### 3. «Вершина»

1-8 августа – кульминация лета, трансформационная программа для подготовки к совместной работе по улучшению себя и мира, к реализации совместных проектов, решений и замыслов. Мы определим цели на год, зарядимся энергией и отправимся в новый путь. Уже вместе.

#### 4. «Большое путешествие»

С 1 сентября мы отправляемся в большое путешествие, выстраивая курс по велению души, по свету звёзд, а также по дорожной карте изменений, которую мы построим вместе с ведущими экспертами России и мира на первых трёх этапах пути. Будем двигаться по трём траекториям – раскрывая потенциал себя, своего окружения и своего города. И возьмём с собой ряд инструментов, среди них: Карту Развития Города и Руководство к действию для Городских героев.

Лето, осень, зима, весна и снова лето – нам предстоит увлекательное путешествие, где мы лучше узнаем себя, откроем скрытые резервы, обретём поддержку в кругу взаимной заботы, новые инструменты и практики реализации своего высшего потенциала!

Мудрые говорят, что тяга к созиданию дана нам с рождения и лучше всего раскрывается в сообществе единомышленников. Живые города – это площадка интеграции для настоящих созидателей, улучшающих мир вокруг. Экспедиция – это шанс для более глубокого соединения с собой и с другими и для движения к большим целям, вместе. Присоединяйтесь!

Форум Живых городов проходит с 2014 года, получил множество призов и наград и признан экспертами из многих стран «лучшим форумом для созидателей и городских героев». В 2020 г. Форум проходит при поддержке Фонда президентских грантов, а также в тесной кооперации с более 50 партнёрами, кто традиционно идёт по жизни с нами – среди них АСИ, СКОЛКОВО, Общественная палата РФ, Союз российских городов, ЭКА, Happy Culture, СОЛЬ, РАНХиГС,

Университет Сеченова, Комитет гражданских инициатив, Общероссийский гражданский форум, ОПОРА РОССИИ, ПИР, Фестиваль уличного кино, креативное агентство «13 этаж», Институт Города, СУЗ, Integral City, Города будущего, Сбербанк, буше, Ассоциация голландских ситимейкеров и Армянское радио (шутка!).

Участие в форуме доступно каждому, кто сможет показать результаты своей созидательной деятельности или проект, который планируется реализовать на благо общества. Приглашаем к участию лидеров сообществ и системных инициатив по развитию общества и городов, предпринимателей, визионеров, творцов и всех созидателей, кто готов вместе делать мир лучше.

Зарезервировать за 5 минут своё место в составе экспедиции, а также подать заявку на Премию Живых городов можно на сайте <http://forumgorodov.ru>

**С воодушевлением,  
Дружная команда организаторов  
VII ФОРУМА ЖИВЫХ ГОРОДОВ «ВРЕМЯ СОЗИДАТЕЛЕЙ»**

Контакт для СМИ: Ольга Эра  
Директор Форума: Сергей Рожко

| WhatsApp: +7 912 873 8528  
| WhatsApp: +7 916 630 1267

| goa82@yandex.ru  
| sergiusrush@gmail.com

# ВИРУС ЖИЗНИ

## или как стать Живым и начать запускать процессы Оживления в городах

**Карантин все переживают по-разному. Кто-то делает ремонт и во всю занимается рукоделием. Кто-то изучает новые кулинарные рецепты и закрепляет полученные знания на практике. Кто-то постоянно ест и переживает, что в этом году летний сезон придется пропустить. Кто-то бесконечно нервничает, тревожится и периодически поддается панике.**

Мы в Живых городах считаем, что карантин – отличная возможность расширить свой кругозор, обогатиться новыми теоретическими и практическими знаниями, подкачать духовность, укрепить иммунитет и вообще плотно заняться собой. Поэтому мы перевели для вас в онлайн режим целый спектр наших бесплатных обучающих программ – Мастерские Живых городов.

Сегодня нам бы хотелось подробно познакомить вас с одной из них. Вирус Жизни – наш ответ коронавирусу.

Вирусы – одна из самых распространенных форм органической материи на Земле. Они имеют генетические связи с представителями флоры и фауны. Например, геном человека примерно на 32% состоит из информации, кодируемой вирусоподобными элементами. А еще вирусы позволяют передавать генетическую

информацию между неродственными особями и образовывать со своими носителями полезные симбиотические альянсы.

Сегодня вирусом называют не только то, что заставляет нас смешно говорить в нос или поедать кучу обезболивающих таблеток для горла. То, от чего компьютер вдруг начинает скакать с сайта на сайт, самопроизвольно перезагружаться и показывать неприличную рекламу того, что мы точно, точно сами не искали, тоже зовут вирусом, только уже компьютерным. И еще есть информационный вирус – идея, убеждение, верование, высказывание или то смешное видео, где большая мама-панда пугается от того, что ее панда-малыш чихнул.

Вирус Жизни – информационный вирус, специально созданный нами для борьбы с вредоносными вирусами и повсеместного запуска процессов Оживления.

Итак, от любой вредоносной вирусной эпидемии можно и нужно защищаться комплексом всех возможных способов: внешних и внутренних.

Внешние:

- Маски и респираторы;
- Медицинские перчатки;
- Антивирусная гигиена;
- Социальное поведение, сокращающее возможность заражения и распространения вирусов.

Внутренние:

- Сбалансированный и устойчивый иммунитет;
- Позитивное мышление;
- Осознанное поведение;
- Психо-информационная устойчивость.

И если с первыми все понятно или, по крайней мере, широко и глубоко обсуждено во всех информационных сферах и средах, то про вторые если и говорят, то мало, непонятно

и без огонька. Внутреннее – оно вроде как личное и что об этом вслух говорить. А мы говорим. Ведь издавна известно, что здоровое тело и здоровый дух ходят рука об руку.

Подробно, ярко, интересно и живо обо всем этом вам расскажет Юрий Аистов а рамках своей Мастерской «Вирус Жизни», а мы здесь и сейчас пройдемся по верхам и в общем.

Психо-информационная устойчивость совершенно необходима в наши дни повальной перенасыщенности информационных полей. Сама по себе информация – незаряженный ресурс, вопрос в том, как и для чего ее используют. Тревожно-нервные и панические состояния ослабляют нашу эмоциональную защиту, чем многие недобросовестные члены общества могут пользоваться, осознанно или по незнанию. Радио, телевидение и интернет переполнены страшными историями, жуткими фотографиями и пугающими видео о коронавирусе. Ни в коем случае не стоит поддаваться массовой истерии.

Но и пускать все по боку, игнорируя предупреждения и обвиняя всех во лжи и преувеличениях не стоит. В восприятии информации лучше всего проявлять осознанное поведение. Так, многие уважаемые ученые считают, что новый коронавирус не сильно отличается по степени своей опасности от уже циркулирующих среди людей вирусов гриппа. То есть, он безусловно опасен, но прежде чем смотреть о нем ночные кошмары, нужно учесть, что сейчас обычным гриппом заражено гораздо большее число людей, а показатели

смертности у них примерно одинаковые. Видите? Осознанное восприятие и осознанная обработка разной информации. Интеллект против слепой веры.

Против паники и страха во все времена лучшим оружием были смех и позитивное мышление. Помните, как легко с помощью смеха ученики Хогвартса расправлялись с ужасным боггартом, воплощающим глубинные страхи любого, кто на него посмотрит? Примерно так же теперь в Facebook и TikTok сейчас просто огромное количество веселых видео, фото и, извините, мемов, с помощью которых общественность побеждает самоизоляционную хандру и накачивающие из СМИ страхи. И весьма успешно.

**...ПРОТИВ ПАНИКИ И СТРАХА ВО ВСЕ ВРЕМЯ НА ЛУЧШИМ ОРУЖИЕМ БЫЛИ СМЕХ И ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ.**

От духовного к физическому. На сбалансированность и устойчивость нашего иммунитета влияет множество факторов: экологическая обстановка, количество солнечного света, степень утомления, уровень стресса, прием лекарственных средств, вредные и не очень привычки, режимы питания и сна.

Укрепление иммунитета нужно начинать с укрепления всего организма. Для начала – больше двигаться. Физическое напряжение = трата энергии, сигнал для нервной системы на выброс гормонов, мобилирующих наши

энергетические ресурсы. Это меняет химический состав крови, активизирует кроветворение, ведет к более быстрому обновлению и омоложению состава лейкоцитов крови, обеспечивающих иммунную защиту тела.

Пока двигаемся, вспоминаем про витамины и минералы. Чтобы бороться с загрязняющими атмосферу веществами, нам, в первую очередь, необходимы А, С и Е, которые уменьшают действие токсинов и укрепляют иммунную систему.

Витамины и минералы содержатся не только в аптечных пилюлях, но и в нашей еде, поэтому для укрепления организма нужно правильно питаться. И здесь главное – умеренность и разнообразие. Переесть не стоит никак, даже самым полезным продуктом. И полностью исключать из рациона все жиры в попытках похудеть не стоит – они необходимы нам для сбалансированного иммунитета.

Дополнительно разнообразить и полезно расширить свое меню можно с помощью биологически активных пищевых добавок. Эхинацея, чеснок, женьшень, прополис или морские водоросли станут отличной поддержкой иммунитету даже во время эпидемий.

И не забывайте улыбаться. Ведь положительные эмоции ослабляют химические реакции, подавляющие иммунитет.

Подробно о том, что за зверь коронавирус, почему от него не стоит впадать в панику, как лечить информационные вирусы, в каких продуктах содержится селен и почему он нам так нужен, вам расскажет в живой и веселой форме Юрий Аистов в рамках своей онлайн-Мастерской «Вирус Жизни».

# ИНТЕРВЬЮ

**Олег Лега**  
создатель буше



**В первом номере журнала «Живые города» мы решили рассказать о Людях, меняющих к лучшему, оживляющих среду, в которой они живут. И первым, с кем мы решили поговорить, стал Олег Лега владелец сети пекарен-кондитерских "Буше", получившей гран-при на Red Dot Award: Design Concept – одну из самых престижных наград в области дизайна за ребрендинг компании.**

Все начинается внутри нас самих, потом проявляется в семьях, в компаниях, сообществах и, наконец, в городах. Поэтому, чтобы рассказ о твоём пути изменений получился полнокровным, мы будем ходить по разным уровням и задавать свои вопросы. Какие-то лично про тебя, какие-то про компанию, какие-то про идеологию, про город, про планету – словом, про все, где ты успел себя проявить.

**Начнем нетривиально. Имеет ли для тебя значение, как твои близкие будут думать и говорить о тебе, твоём вкладе в их жизни, твоём наследии всему миру?**

Знаешь, я на этот вопрос уже когда-то отвечал. И если я скажу «имеет значение», это будет ответ моего Эго, потому что в тот момент меня не будет существовать, следовательно, для меня это значения иметь не будет. Это имеет значение в тот момент, когда я есть, когда мое есть может говорить о значении. Как только «Я» растворяется, у «ничего» не может быть значения. В этом есть некое противоречие.

**Весьма. Тогда давай к менее противоречивому. Я вот слышал, что недавно «буше» стала первой в Питере, а тебя там называли «Ресторатором года». Скажи, благодаря чему кандидат экономических наук из Ростова-на-Дону стал «Ресторатором года» в Санкт-Петербурге?**

Я стал номером один номинально. Фактически номером один стал совет директоров компании «буше», потому что они управляют ее процессами. Моя роль была, видимо, в создании условий для того, чтобы это случилось. И в некотором сопровождении этих процессов. У меня было свое видение, которым я делился с компанией. И ещё важное, на мой взгляд. Создаваемая по крупинкам, компания не гналась за количеством. Мы очень органично прирастали и успевали каждое открытие напитать неким особым смыслом. Мы не рвались в карьер, а делали новый шаг только тогда, когда находились люди, которые не только соответствовали нашим трудовым компетенциям, но и могли вбирать и растить наши ценности.

**Что помогло тебе создать такое правление, такой совет директоров, который привел компанию к первому месту в этой жесткой конкуренции брендов и сервисных платформ. Почему ты, а не кто-то другой?**

Мне кажется, это два основных момента. Какое-то интегральное погружение в миросозерцание. С одной стороны, я кандидат экономических наук, что нельзя скидывать со счетов. А с другой – я вижу очень большое значение того, что всё обучение, 90%, было посвящено технологическим моментам, либо личностному росту.

**...ПОМНЮ МОМЕНТ, КАК КУПИЛ СВОЙ ПЕРВЫЙ ВИДЕОМАГНИТОФОН, СМОТРЕЛ НА НЕГО И ГОВОРИЛ СЕБЕ: «ДА, Я МОГУ ТЕПЕРЬ СЕБЕ ЭТО ПОЗВОЛИТЬ».**

И эти истории были связаны для меня с тем, как, например, развивались Pentium или iPhone 1. Все системы совершенствовались, но в отличие от пробужденности, они

не отвечали на вопрос, зачем они это делают. У этих систем нет собственного источника для развития. А некое пробуждение давало людям собственное значение себя в тех процессах, которые они осуществляли. Это отразилось и на том видении, которое заложено в компании. Сначала это было улучшение уровня жизни, это как раз история про Pentium, а вторая история про «быть живым в любой момент времени». И вот эта вторая ценность давала людям какую-то способность к самопостижению и самореализации, когда не требовался тотальный контроль, хотя конечно, не будем впадать в крайности, какой-то контроль в бизнесе необходим. Вопрос степени. И всё это не превращалось в скучное функциональное существование. Наполненность собой тем, чем люди занимались, делала их более гибкими с точки зрения реакции на среду, в которой они находились. И это как раз про оживление.

**А все-таки исторически. В какой момент ты превратился в человека, на которого люди смотрят как на источник мудрости, пример осознанного ведения бизнеса? Когда произошёл этот переход? Ты сейчас оперируешь такими понятиями как «быть живым в каждый момент времени», «осознанность». Ведёшь проекты, связанные с сохранением экологического баланса планеты. Вовсе не каждый предприниматель мыслит таким образом. Когда проявилась эта широта и глубина понимания себя и мира? Что этому способствовало? Как и когда сформировалась та модель, форма «миросозерцания», о которой ты говоришь?**

Относительно моего пути есть хороший физический закон о переходе количества в качество. Я бы рассказал 2 истории. Одна существовала всегда. Она про внутренний поиск.

**...Я ОЧЕНЬ ДОЛГО ИСКАЛ КАКОГО-ТО ПРОВОДНИКА, ЧЕМ ВЫЗЫВАЛ НЕМАЛОЕ СМЯТЕНИЕ У ЛЮДЕЙ, КОТОРЫХ БЕСПОКОИЛ...**

Всегда была какая-то вещь, которая тянула «про что-то ещё». Я вспоминаю, когда начинался бизнес, я им занимался. И мерило было, например, что у кого-то был видеомагнитофон, а у меня нет. И я реально помню момент, как купил свой первый видеомагнитофон, смотрел на него и говорил себе: «Да, я могу теперь себе это позволить». Моменты ощущения дефицита, который у меня появлялся возможность покрыть. Они были, не стану сейчас рисовать себе крылья и говорить, что только о духовном думал. Но эта возможность насытить себя теми «иконами благосостояния» подсказывала мне, на что я способен. Но когда я к ним прикасался, в какой-то момент появлялось ощущение, что это все же не та цель, ради которой мы пришли в этот мир.

Я очень долго искал какого-то проводника, чем вызывал немалое смятение у людей, которых беспокоил. Они не понимали, что я, собственно говоря, ищу. Однажды мне рассказали об иглотерапевте, который около 10 лет прожил в Китае, мол, возможно, он сможет помочь, дать ответы, которые я ищу. Я пошёл к нему, но в итоге он меня спросил: «Черт возьми, что тебе от меня нужно?» Потом в какой-то момент я встретился с мастерами, которые приезжали сюда, в тот момент я вдруг поймал это состояние, стал находить те самые пути, которые все время меня интересовали. В первой группе, на которую я попал, был мастер, так он сначала хотел меня выгнать, потому что я не очень понимал, что делать. Там была одна практика, очень жесткая. Люди что-то делали, кричали друг на друга, а я сел и стал медитировать в позе лотоса. Он подошел ко мне и сказал: «Какого хрена ты де-

лаешь?! Ты либо делаешь, что тебе говорят, либо иди отсюда!» А когда я через три часа к нему подошел, он посмотрел на меня каким-то возлюбленным что ли взглядом, выражающим, что я что-то постиг. Я тот взгляд до сих пор помню. Мне казалось в тот момент, что нечто важное для себя я наконец-таки встретил. Это был 2000 год. Мне было 35 лет.

**А с 2000 года, если посмотреть на то, как развивался твой бизнес, твоё дело, и сравнить «до» и «после». Изменилась как-то траектория? Пошло что-то по-другому? Или нет?**

Я бы сказал, что пошло по-другому. После защиты диссертации меня практически сразу, всего через полгода, собеседовали на заместителя управляющего банка, там я проработал 1 месяц. Я понял, что это что-то такое ужасное, консервативное. Сбежал оттуда и открыл компанию по импорт-экспорту. Но всё время считал, что это что-то странное: кто-то произвел, а я у него – агент по реализации. Все время думал про какой-то бизнес. И понимал, что я не буду делать бизнес, связанный, там, с пластиковыми трубами. Я с уважением отношусь к людям, которые этим занимаются, потому что без пластиковых труб мы бы не выжили, тепла бы у нас не было. Но я чувствовал, что мне это не отзывается.

В какой-то момент для меня вдруг разложилась картина, почему я занимаюсь хлебом. Это было настолько связано с моими интересами в постижении жизни, с эволюционной биологией, с тем, что она очень сильно раскрывает механизмы наших действий в социальной сфере. Ведь

## ...МЫ ДОЛЖНЫ ЗАБРАТЬ МОНАХОВ ИЗ ИХ ПЕЩЕР И ОТПРАВИТЬ ИХ НА РЫНОЧНУЮ ПЛОЩАДЬ, ЧТОБЫ ОНИ НЕСЛИ СВОЮ ДУХОВНОСТЬ В МИРСКУЮ ЖИЗНЬ...

мы повторяем цепочки, существующие на уровне эволюционной биологии. Как мы с молекул становимся связями, цепочками, как мы в сети развиваемся, как кто сотрудничает и не сотрудничает. Очень много ответов было. Есть такой парадокс, Парадокс заключенного. Кто выиграет в схватке, называемой конкуренция. И было много ответов, которые, по существу, все выстраивались в картину – как, оставаясь живым, проходить противоречия с эволюцией. Вот эта интегральная история сильно помогла понять. И Кен Уилбер говорил, что каждый последующий уровень развития включает в себя все предыдущие. В тот момент для меня разложился мой проект «Монах на рыночной площади». Для меня он стал самым нелукавым с точки зрения современности. Потому что для меня в этом есть некоторый вызов. Кстати, как раз ты, Лев, помог своей историей про бутылку. «Я сижу, созерцаю бутылку в реке...», что послужило потом для написания «Манифеста Живых», но это я уже перешёл в другую область.

**А вот когда ты пришёл к образу и проекту «Монах на рыночной площади», можешь немного раскрыть для тех, кто будет нас читать? Что это будет значить для них?**

Для меня это выглядит следующим образом. Забыл фамилию, кто сказал, что мир находится между катастрофой и осознанностью. Для меня это

действительно так. Что есть вызов. Раньше было много бизнес-тренингов, которые учили нас skills. «Мне нужно для выживания выполнять функцию». И для того, чтобы я лучше её выполнял, то есть, лучше выживал, мне нужны были skills. Я наполнял себя этими skills, чтобы было легче выживать. При этом была горстка монахов, сидящих в пещерах, медитирующих, постигающих мир, проходящих мир. Когда я занимался медитацией, я видел, как люди, приходящие в мир, критиковали его за его бездуховность, как они, вместо того, чтобы проникаться миром, становились высокомерными. «Мы вот такие, а вы – торгаши.» В каком-то смысле этим они сами себя лишали духовности. То есть, ни на рыночной площади не было духовности, ни в монахах не было мирской духовности. И в этом смысле современность пришла к тому, что мы больше не можем безмерно потреблять ресурс. Мы должны потреблять его так, чтобы не потреблять лишнего, потому что мы – не цифры. Нужна осознанность. А где она? Мы должны забрать монахов из их пещер и отправить их на рыночную площадь, чтобы они несли свою духовность в мирскую жизнь, в бизнес. Несли ее так, чтобы мир, который состоял раньше просто из функций, увидел, что в этом нет смысла, нет жизни. Что это только некое воспроизведение выживания, которое парадоксом Catch 22<sup>1</sup> приходит в противоречие. Чем больше я буду

производить, тем больше буду потреблять. Но не смогу это потребить, потому что мой дом 1000 метров или 500 – разницы я не получаю. Или у меня миллион на счету, а трачу 30 тысяч. Эта разница – потребленные ресурсы.

Эта история, когда я медитирую, созерцаю события в мире, и меня это не интересует, это игры моего сознания – в этом для меня есть некий вызов с точки зрения понимания буддизма в современном мире. Потому что если это до сих пор меня не интересует, то я задаюсь вопросом: это моя созерцательность или ответственность уже на моей стороне за мою пассивную позицию?

**А вот интересно. Слушаю тебя и такой образ. Кандидат экономических наук, первый опыт в постсоветском бизнес-пространстве, потом развитие своей компании со смыслом. А в какой момент вдруг твоё внимание переключилось с бизнеса на проекты, связанные с городом, а потом и на проекты, связанные с планетой?**

Ну, во-первых, с городом ты у нас связан. Мои проекты скорее про то, как перестроить бизнес-среду до уровня живого восприятия окружающей среды. Как сделать бизнес если не духовным, то, по крайней мере, живым, а не существующим. До города пока не доходят мое знание, я учусь у тебя. Это мой следующий шаг, потому что там больше

## ...МЫ ДОЛЖНЫ ПОТРЕБЛЯТЬ ТАК, ЧТОБЫ НЕ ПОТРЕБЛЯТЬ ЛИШНЕГО...

<sup>1</sup> Catch 22 (рус. Уловка-22) — ситуация, возникающая в результате логического парадокса между взаимоисключающими правилами и процедурами. В этой ситуации индивид, подпадающий под действие таких норм, не может их никак контролировать, так как попытка нарушить эти установки автоматически подразумевает их соблюдение.



## ...ИСТОЧНИК ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ФОРМИРУЕТ МЕНЯ ВНУТРИ, А ФОРМИРУЕМОЕ ВНУТРИ ДАЕТ ТУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ ЕСТЬ.

субъектов, которые, в моем понимании, могут быть вовлечены только если для этого будут созданы условия на более низком уровне. Например, наш проект в Амстердаме теряет деньги, потому что мы не продаем на вынос. И это вызов. При этом сейчас у нас есть репутация живого места. Люди стали приходить к нам со своими кружками, уважая наши принципы.

**И всё-таки в какой момент в тебе родилось это внимание к вопросам, связанным с экологией, с будущем всей планеты?**

Это вопрос действительно абсолютного эволюционный. Он возник в активном режиме года 3 назад. И здесь у меня огромная поддержка со стороны моей второй половины – моя жена уже давно перестала покупать что-либо, завернутое в пластик. При чем относится она к этому осознанно на очень практическом земном уровне. Я восхищаюсь ей. Вижу

в ней огромное количество искренности в этом вопросе, и это дает мне поддержку. У нас дома есть запас сумок для похода на рынок. Мы никогда не берем пакеты, только если какой-то действительно экстренный случай. Это проявление внутреннего осознанного потребления даёт мне жизнь. Также сыграл большую роль мой переезд за границу, потому что здесь этот фокус внимания намного острее. В «Экономисте» даже была статья о том, что в России экологии не посвящает себя никто, что в краткосрочной перспективе российская экономика только выиграет от потепления, так как северный путь из Европы в Азию будет на несколько недель короче. Очень наглядно. Катастрофа краткосрочных преимуществ перед долгосрочными последствиями для всего мира.

**То есть к тебе эта мироцентричность пришла через близкого человека, через твою половинку?**

Два направления. Конечно, она, а также мой переезд и расширение кругозора.

**Расширение круга забот, то, что ты включил в свое поле внимания окружающую среду и экологическое состояние планеты, как это повлияло на твое внутреннее мироустройство? Или внутренняя ситуация ушла вперед раньше, и теперь внешнее догоняет? Или это взаимопроникающий процесс?**

Лев, конечно это взаимосвязанные вещи, если мы живём в интегральной парадигме.

**Хорошо. Как именно влияет твоя деятельность с расширяющимися кругами заботы на твой внутренний мир?**

Как-то на уроке истории у нас спросили, что помогло обезьяне стать человеком, я ответил, что Ум. А мне сказали: «Да вы, батенька, идеалист». Наверное, хотели оскорбить, но мне понравилось. Процессы идут, конечно, взаимосвязанно. Внешний мир дает мне пищу для восприятия. Я вижу, что есть мир, который действует по-другому – у меня начинают возникать новые мысли, цепочки. Вдруг я вижу, что эти цепочки связаны с живым и именно потому, что забота о живом приводит к этому. То есть, эта забота о живом дает мне некий внутренний толчок к тому, чтобы как-то поменялась моя деятельность. Источник окружающей среды формирует меня внутри, а формируемое внутри дает ту деятельность, которая есть.

## ...У МЕНЯ ОГРОМНАЯ ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ МОЕЙ ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ...



**Пара коротких вопросов. Какие люди, предприниматели, бизнесмены являются для тебя примером, героями, значимыми фигурами? И почему?**

Наверное, я бы назвал Илона Маска, который действительно разрабатывает что-то, реально связанное с современным использованием энергии. Его проекты дают планете шанс. Я не знаю его персоналии, но я бы отодвинул личностное в сторону, потому что он действительно дает планете шанс на выживание.

**А в России есть такие лидеры? Не важно, коммерческого, некоммерческого сектора, какие-то яркие люди, влияющие на мир. Кто-то привлекает внимание?**

Да, меня привлекает Лев Гордон.

**Ты достаточно яркий интересный человек. Есть выражение, что лидеры – одиночки. Что они сами выстраивают свою траекторию, судьбу. И до какой-то определенной стадии им тяжело сходиться с людьми. Применимо ли это к тебе? Или ты уже прошел этот барьер?**

Это ко мне было применимо. И в чем-то применимо до сих пор. Я не могу назвать себя классическим бизнесменом. Для меня бизнес ради бизнеса сложен. Мне интересно сотрудничество, связанное с оживлением. Не формального оживления, игр в это, а настоящего. У нас есть два важных слогана: «Быть, а не казаться», и второй: «Я хороший или настоящий?» И когда мы встречаемся с чем-то настоящим, это даёт импульс, стимул наполнять жизнью и внутренней красотой окружающий мир. Но было, конечно, было. Мы вообще народ подозрительный, это вытекает из нашей многовековой культурой борьбы, пройденных



войн. Начиная с племенного уклада еще. Европа в таком количестве войн не гнила, поэтому русских там воспринимают странно: «Почему так много угрюмых лиц? Чего они все такие подозрительные?»

**Я слышу, что тебе близки люди и инициативы, которые настоящие. А можешь назвать несколько людей в России, которые настоящие, и при этом значимо влияют на окружающую действительность?**

Я уже называл тебя один раз, Лев. Наверняка есть ещё, но сейчас я мало общаюсь с большими людьми. Есть ребята, с которыми мы сотрудничаем, маленький ресторанчик FUTURO, они мне очень нравятся, очень нам помогли. Я вижу, как с ними легко общаться и сотрудничать. Они нам прям дороги. Мне нравится то, что делает Саша Нариньяни. Отзываются внутренняя стойкость и красота деяний Наташи Авсеенко.

**Как мне кажется, таких людей объединяет то, что они добрые, у них открытое сердце, через них идет радостная энергия жизни, с ними действительно по-человечески легко, как будто у них границы Эго понижены. На твой взгляд, сколько людей с такими Настоящими характеристиками, которые при этом влияют на сотни и тысячи других людей словом или делом, в России? Из 143 миллионов сколько таких?**

Понятия не имею.

**А насколько важно таким людям, назовем их Созидателями, знать друг друга и поддерживать коммуникацию, потенциально способную перерасти в кооперацию? Или нет такой задачи?**

Я не знаю, есть ли такая задача, но мы существа социальные, мы живем через такие связи. Нет связи – нас нет. Если эти люди не объединены, их энергии не существует,

существует только их виденье. А для того, чтобы была энергия, в моём понимании, должны появляться связи. Тогда они начинают работать, тогда забурлит энергия. Тогда они начнут вовлекать в это других участников. Возможно, через какую-то тревожность, так как люди все равно начинают подозревать что-то про то, «а ради чего все это делается». У людей должен быть доступ к пониманию, что это все не только для чего-то личного, а ради большего. Необходимо более мироцентрическое видение себя и необходимы связи с теми, кто разделяет такие же жизненные принципы.

**Мне очень импонирует то, как ты обозначил важность соединения осознанных созидателей. А насколько для тебя это важно? Это в целом хорошо, но насколько это для тебя лично является актуальной задачей в жизни сейчас и в будущем?**

Отвечу двояко. Мне кажется, я построил компанию, которая могла бы влиять на мир таким образом и давать пример того, что, парадоксально, «не хлебом едины». Я думаю, в этом сильно проявляются это объединение и моя позиция на этот счет. И то, что я построил компанию, которой не руковожу, и которая растет без меня быстрее, чем со мной, говорит о том, что эти объединения возможны. А второе – количество времени, которое мы с тобой проводили в таких поисках, проекты, которые намечались, но не удались в силу разных причин – это все говорит о том, что я каким-то образом отвлекался. Условия, в которых я сейчас оказался, немного меня забирают. Я трачу большое количество энергии на то, чтобы на новом месте все тоже хорошо сложилось, поэтому сейчас будет некоторым лукавством говорить, что я могу

## ...ДЛЯ МЕНЯ БИЗНЕС РАДИ БИЗНЕСА СЛОЖЕН. МНЕ ИНТЕРЕСНО СОТРУДНИЧЕСТВО, СВЯЗАННОЕ С ОЖИВЛЕНИЕМ...

много времени посвящать чему-то иному. Это объективно. Но я предполагаю, с апреля все мои формальные вопросы будут решены, и я смогу посвящать время проектам, связанным с интегральным миром, «нести монаха на рыночную площадь». Об этом я с Анной-Марией беседовал, обсуждали разные моменты перевода духовных начинаний в практическую плоскость. Она, в том числе, упомянула, что придает большое значение моему участию в этом процессе. Это для меня было большой неожиданностью, приятной.

**Действительно приятно. Манифест новой искренности. Как он к тебе пришёл? Это достаточно большой текст. Он появился за день? За неделю? Или приходил постепенно?**

Чувствую себя студентом, которого преподаватель натягивает на пятерку. Конечно, он распаковывался предыдущие 50 лет. В какой-то момент, когда он уже стал созревать, я услышал от одного очень уважаемого мной человека фразу «вот плывёт бутылка в реке, и что с того?» С одной стороны, я понимал, что буддистская созерцательность говорит о том, что «и что мне с этого», но интуитивно я чувствовал, что все-таки должен быть другой ответ. Это отклонение от классического понимания буддизма стало моим вызовом. Сейчас не может быть пассивного созерцания – это скорее безответственность с моей стороны. Из этого осознания у меня родился текст, который я отправил одно-

му моему хорошему знакомому по имени Лев Гордон. Вообще, у Манифеста, я бы сказал, два рождения. Первое – чисто российское, ориентированное на особенности российской действительности, с российскими же примерами. А второе – интернациональное, когда текст стал больше относиться к реалиям международным и затем был переведен на английский язык. В нем перечислены 4 важных послания, и одно из них «я хочу быть хорошим или настоящим?» Где границы «меня»? Если я хочу произвести впечатление, я останавливаюсь тогда, когда я его произвёл. В политике и бизнесе таких примеров много, например, greenwashing<sup>2</sup>. Я произвёл впечатление, все верят, а потом энергия уходит. И второе послание очень для меня звонкое и важное: «Я люблю своих детей или себя в них?» Для меня это важный вопрос. Ребенок – это тот, кто мне дарит радость и от кого я получаю удовольствие? Или Я люблю его? Разница в следующем: несу ли я ответственность за то, что я ему оставляю. И это есть та разница, которая говорит, люблю ли я своего ребенка. Умею ли я тогда любить вообще. Потому что если я не могу любить своего ребёнка, могу ли я любить в принципе? Для меня это очень простой, но очень важный вопрос, который не каждый готов себе задать.

**Спасибо. А остальные важные послания мы с нашими читателями прочтем в самом Манифесте искренности.**

*интервью провел Лев Гордон*

<sup>2</sup> Greenwashing (рус. «зеленая отмывка») – имитация эко-политики в целях повышения лояльности потребителей, узнаваемости бренда и объема продаж.



## МАНИФЕСТ НОВОЙ ИСКРЕННОСТИ

**Олег Лега**  
создатель буше

Знакомьтесь. Это Федя. Ему 3 года. Он, как и все дети, из будущего. Вернее, он из своего настоящего и нашего будущего. И мы можем влиять на то, что его и других детей ждет. А они — нет. А значит, они беззащитны перед нами. И то, что я выбираю, напрямую влияет на то, в чем им, нашим детям, жить.

Ребёнок — такое удивительное обстоятельство нашей жизни, в котором мы продолжаемся как эгоистически — передавая им свои гены, так и реализуя безусловную версию любви. И раз мы так сильно любим наших детей, давайте зададимся вопросом: какой мир мы им оставим?

И как сейчас мы осознаем ужасы рабства, последующие поколения, скорее всего, с ужасом будут смотреть на огромные свалки и горы пластика, которые мы им оставили.

И я возвращаюсь к вопросу — **любим ли мы своих детей, или просто себя в них?**

Как же моему ребёнку стать счастливым в мире, лишенном ресурсов и покрытом выхлопными газами? Кто из нынешних детей сможет полноценно состояться? И какие компании-работодатели, в которые пойдут работать или создадут наши дети, смогут быть наиболее созидательными и при этом именно длительно процветающими? И какие идеи будут находить отклик?

Я верю, что новому поколению нужны более честные идеи, компании, отношения, чем у нас с вами в своё время. И я очень надеюсь, что наши дети будут более искренними, и мир будет более искренним с ними. Ведь это уже во многом так.

Мир стал прозрачнее — врать себе и другим становится всё неудобнее. И даже гиганты, к примеру, Volkswagen, в попытках занизить показатели уровня выхлопных газов,

мгновенно получают щелчок по носу и резкое снижение курса акций.

*Новая искренность мира призывает нас не просто казаться хорошими, а быть настоящими.* Это призыв нового мира. Это потребность в трансформации. В нём больше нет гуру, и каждый ищет свои ответы. Каждый день. А вопросы всё острее. Даже для умиротворённого буддиста, который привык безоценочно созерцать происходящее.

Потому что даже если я, умиротворенный буддист, (при всём моём огромном стремлении им быть), могу ли я позволить себе отстранённую созерцательность в отношении, скажем, проплывающего в реке мусора?

**...И раз мы так сильно любим наших детей, давайте зададимся вопросом: какой мир мы им оставим?**

Моё медитативное созерцание отходов индустриального производства и безоценочное наблюдение канцеров, которых становится все больше в том, чем мы дышим, это что? **Это всё ещё созерцание или уже безответственность?**

И здесь мы подходим к самому главному. Я буду говорить неудобные вещи. И, в первую очередь, для себя. Обостряя вопросы про Настоящее (а, на самом деле, и про Будущее наших детей), мы расширяем контекст современного понимания Личности.

**...Добро пожаловать в Новую Искренность.**

Ведь в скором будущем любой незаинтересованный в экологии бизнес будет неинтересен тем, кто еще совсем недавно об экологии не задумывался, и их кошелек начнет голосовать в другом месте.

Новая искренность — поиск ответов для интеграции в современную реальность. Как быть счастливым, оставаясь успешным. Как быть успешным, оставаясь искренним. И как быть и счастливым, и успешным, не истощая ресурсы мира. Ведь мысли о счастье приходят после решения вопросов о выживании.

Напоследок ещё раз хочется сделать акцент: *речь идёт совсем не об экологии в традиционном понимании.* **Речь идет уже о выживании нас как вида.**

Новая искренность не читает мораль, что мы живём неправильно, а призывает к трансформации. Как нарастить свою экологию сознания, экологию потребления, поведения и утилизации, чтобы более осознанно, ответственно, из любящей позиции смотреть на то, чем я занимаюсь и находить в нем силы оставить мир детям для их счастливого будущего и собственного счастливого настоящего.

Пробуждение к высшему потенциалу заботы о себе, о своей семье, своём сообществе, городе, планете.

Это и есть путь. И это есть путь Новой Искренности.

Личность — это возвышение над своей биологической природой, то есть стремление стать чем-то большим, чем просто физическое тело для выживания и продолжения рода.

И тогда я спрашиваю себя, **могу ли я называть себя личностью, не неся ответственность за Мир и его будущее?**

Или, другими словами, не имея экологичного сознания? Ведь если еще 50-100 лет назад наше влияние на внешний мир было относительно незаметным, то сейчас от наших действий то, что ждет наших детей, связано напрямую.

Большинству из нас очевидно: невозможно пройти мимо ребёнка, которого обижает взрослый.

Но искренен ли я с самим собой, если заботиться об одном ребёнке я ещё в силах, а вот защитить ресурсы от истощения мне уже лень? И хватает ли у меня критического мышления, чтобы проследить зависимость: чем меньше ресурсов, но больше загрязнений мы оставим следующим поколениям, тем меньше у того самого ребёнка, которого я пытаюсь оградить от насилия, шансов на счастье и выживание?

**То, что прежде было нейтральным, сейчас становится злоупотреблением, нанося непоправимый вред.**

И не будет ли лицемерием утверждать, что я Личность, если я читаю Достоевского, но, к примеру, не сокращаю количество производимого мною мусора, не сдаю отходы в переработку? Либо не могу приучить себя носить кружку вместо того, чтобы стать причиной появления 365 пластиковых стаканчиков или бутылок в год на свалке?

И если мораль не имеет значения, то может быть денежный аспект повлияет, чтобы не оставаться безучастным.



## 7 ПРИНЦИПОВ ЖИВОЙ АРХИТЕКТУРЫ



**Андрей Асадов**  
Вице-президент Союза архитекторов  
России, руководитель Архитектурного  
Бюро Асадова,  
член Общественной Палаты Москвы

**Мы в Живых городах верим в комплексный подход. Нельзя бросать все силы на улучшение одного, полностью оставляя за полем зрения прочие составляющие. Ведь все находится в непрерывном взаимодействии и влиянии друг на друга.**

Безусловно, вдохновленный активный человек с правильными знаниями и чудесными идеями, может менять окружающую среду, трансформировать в нечто лучшее, в нечто большее, места, в которых он живет, работает или отдыхает. Но и эта среда, улицы, парки и отдельные здания, в свою очередь, тоже оказывают на него влияние. Наше архитектурное бюро старается сделать так, чтобы это влияние было самым живительным и благотворным.

С 1989 года наше Бюро разработало более 500 проектов и в каждый из них мы старались заложить что-то интересное и необычное. Жилые и спортивные комплексы, торговые центры, медицинские, транспортные и образовательные объекты, городские пространства и общественные интерьеры – со всем этим каждый из нас сталкивается ежедневно. Что если эти места будут не просто удобными и приятными на вид? Что если день за днем они будут заботиться о нас, вдохновлять нас, помогая раскрыть наш внутренний потенциал? Именно так работает Живая архитектура.

В основе Живой архитектуры лежит 7 принципов, к которым мы стремимся в каждом проекте.



## 1 Многофункциональность и самодостаточность

Сегодня уже редко кто выбирает место жительства исключительно по виду из окна. Наш комфорт составляет развитость и гармоничность окружающей инфраструктуры. Сколько идти до ближайшего магазина, сможет ли ребенок сам безопасно добираться до школы, есть ли где дышать свежим воздухом и играть в мяч после занятий, где можно неторопливо прогуливаться с собакой и чем заняться на выходных, не уезжая далеко от дома. Вот что теперь важно. Улицы из простой проезжей части становятся средоточием общественной жизни, с разнообразной инфраструктурой в первых этажах и широкими, наполненными жизнью тротуарами. Современные жилые кварталы четко делят приватное и общественное пространство, формируя уютные комьюнити для жильцов, с двором без машин, а также террасами на первых этажах и на крышах.



Эко-квартал «Русская Европа» в Калининграде

## 2 Органическая геометрия

Планировка городов не должна ограничиваться прямой геометрией – свободные, органические пространства изначально присущи человеку. С нелинейными пространствами мы экспериментируем уже давно и даже разработали собственную модель органических поселений под названием Лоскутки. Все кварталы здесь непрямоугольные и собираются вокруг центрального общественного пространства, подобно тому, как элементы клетки в живом организме вращаются вокруг ее ядра. Сами дома имеют тоже непрямоугольную геометрию, хотя все комнаты в них прямые. Внутри дома, как и во всем поселении, есть приватное и общественное пространство, причем общественное – сразу в двух форматах: в виде двусветной гостиной и крытой террасы.



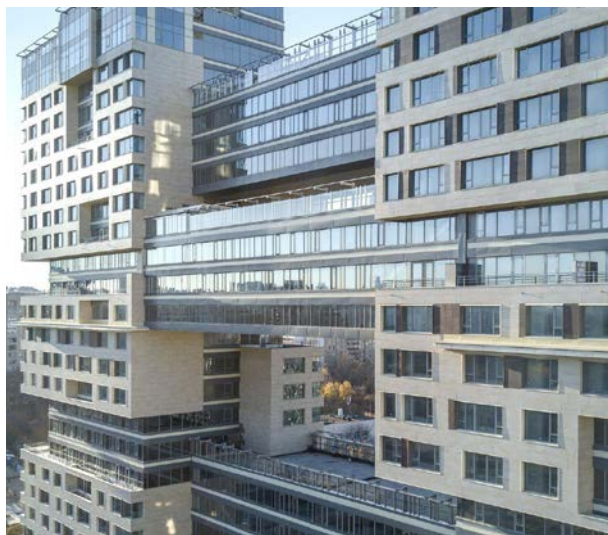
Город ИЖ!

### 3 Промежуточные пространства

Население Земли растет с каждой минутой. Расходуя и распоряжаясь доступными нам ресурсами мы должны думать не только о соседях, но и о будущем. Потребность в безопасности, крыше над головой – всего вторая ступень в Пирамиде Маслоу. Есть ли способ сделать жилую застройку более легкой, свободной, гармоничной и живой? Ответ – промежуточные пространства. Балконы, лоджии, террасы и эксплуатируемые кровли не только визуально облегчают тяжеловесные здания, но и дают каждому городскому жителю возможность получить свой уголок общения с природой, городской эквивалент маленького сада на заднем дворе.



ж/к Versis



Аэропорт в Перми



### 4 Образное начало

Планировка городов не должна ограничиваться прямой геометрией – свободные, органические пространства изначально присущи человеку. С нелинейными пространствами мы экспериментируем уже давно и даже разработали собственную модель органических поселений под Когда просят подобрать ассоциации к слову «искусство», обычно сразу называют музыку, картины, скульптуры, кино. Редко кому на ум первым приходит «архитектура». Большинство зданий, мимо которых мы проходим мимо каждый день, мало чем отличаются друг от друга, взгляду просто не на чем остановиться. Живая архитектура – дело другое. Любая стоящая картина, песня, скульптура начинаются с замысла, с эмоции, с образа. Также и с уникальными авторскими зданиями, не оставляющими людей равнодушными. Сначала возникает или складывается его образ, душа. И от того, насколько этот образ точен, насколько он близок и дорог жителям города, настолько сильна будет притягательность и значение здания.ные и собираются вокруг центрального общественного пространства, подобно тому, как элементы клетки в живом организме вращаются вокруг ее ядра. Сами дома имеют тоже прямоугольную геометрию, хотя все комнаты в них прямые. Внутри дома, как и во всем поселении, есть приватное и общественное пространство, причем общественное – сразу в двух форматах: в виде двусветной гостиной и крытой террасы.

### 5 Гибкость и трансформация

Длительность и стоимость строительства любого сооружения, а также срок его жизни не позволяют регулярно перестраивать его по своему желанию или в попытках нагнать постоянно сменяющиеся нужды окружающего мира. Поэтому очень важно строить так, чтобы каждое пространство могло трансформироваться под различные сценарии использования. Здания и прилегающие к ним территории должны быть адаптивными, максимально функциональными. Например, холл школы или детского сада может быть не просто большим пространством с дверями, где много детей одновременно могут переобуться и отправиться на занятия. При наличии атриума и открытого амфитеатра, холл может стать зоной общения, пространством развития, местом для общих мероприятий.



Школа/садик на 1100/220 мест в Коммунарке

### 6 Здоровая, живая среда

Тяжелые и унылые коридоры офисов и больниц XX века уходят в прошлое, уступая место архитектурной терапии. Сегодня даже врачи ставят перед зодчими задачи создавать лечебные здания, в которых действительно приятно находиться. Вместо мыслей о долгом и трудном лечении, современные медицинские пространства формируют позитивный настрой, заряжают и высвобождают жизненную энергию, поддерживают человека в его стремлении быть здоровым. В помещениях, наполненных светом и воздухом, с элементами природной среды, чувствуешь себя совсем по-другому. В таких зданиях действительно стены помогают.



Гостиница в поселке Янтарный

### 7 Гибкость и трансформация

Каменные джунгли из стекла и бетона, уничтожающие любые островки природы, не имеют будущего. В них много шума, процессов, движения, но все это искусственное, давящее, ненатуральное. Мы здесь словно нервные звери в не эргономичных зоопарках старого образца. Живая архитектура не противопоставляет себя природе. Она старается ненавязчиво дополнить ее, улучшить, сгладить экстремальные для человека условия. Или – наоборот, не тревожить, сохранить пейзаж в первозданном виде, раствориться в нем, неразлично вписаться в рельеф. Архитектура становится естественным продолжением природы, призывая человека не бороться с мирозданием, но пребывать в гармонии с ним.



Медкластер в Сколково

**Валерия Терентьева**  
Нейропсихолог. Бизнес-тренер.  
Эксперт по развитию личности,  
команды, организации, территории

## Планируем путь Счастливого города

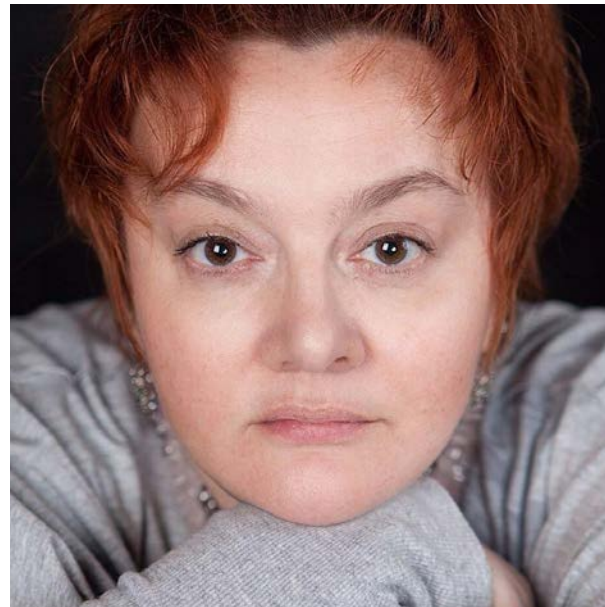
Игровые форматы — это не просто мода на новый вид коллективной активности в стиле Edutainment. Это действенный и живой инструмент организации совместного творчества участников даже в том случае, если они не знакомы друг с другом. А если построить игру на проверенных психологических артефактах и доверительной коммуникации, синергетический эффект превосходит ожидания. Особенно, если тема — о счастье. Как в деловой коммуникационной игре «Счастливый город»<sup>1</sup>, которая стартовала на Ставрополье в январе этого года и начала последовательный путь по стране.

Как найти ключи к счастливому городу? Где они хранятся, на какой смысловой глубине человеческой личности? Почему именно личности? Потому что города создают люди и для людей. Это творческий труд, который требует полной вовлеченности и самоотдачи.

Где брать силы для свершений? Внутри или снаружи? В самих себе или в окружающих пространствах? А если эти пространства не вдохновляют, а печалят и разочаровывают?

Конечно, результаты современных исследований говорят о значении формирующей роли среды проживания для деятельности. Но сами люди и создают ту среду, которая дает им силы. Любовь города и человека всегда взаимна, и ее основа передается до тех пор, пока есть связь поколений. Именно эта связь — источник творческой силы. Источник счастья.

Игра — это не только и не столько правила. Это поиск новых решений и подходов там, где их, на первый взгляд, и быть не может. «Счастливый город» стал творческим ключом к новизне взгляда на привычное, обыденное, знакомое с детства. Мы вместе исследовали Культуру счастья и ее территориальные аспекты: четыре уровня маркеров — от символов до ценностного ядра. И оказалось, что найти



приметы источников счастья вокруг себя можно. Труднее решить, что из сегодняшнего дня хочется взять с собой в будущее, а что непременно надо изменить. Так, чтобы город смог измениться к лучшему: давать больше сил и вдохновения, а значит, и больше жизни. Инструменты изменений — это инициативные проекты участников. Город и создается, и изменяется людьми. И лучше, если эти люди счастливы, действуя для себя и других. Сообща.

**...управление развитием — это управление будущим.  
Управление будущим — это управление стремлениями.**

Особые условия игры «Счастливый город» — позитивный исследовательский подход, командность и формирующая доверие коммуникация, что позволяет находить при мозговом штурме яркие и живые идеи. Радость, смех, музыка, точная работа модераторов — это необходимые элементы психологических условий креативного поля, которые помогают создавать в краткие сроки сильные решения. Но, как известно, при переходе к серьезному обоснованию «дорожных карт» проектов возникает чувство «подрезанных крыльев», интерес угасает. А если план действий не вдохновляет, его и выполнять не хочется. Как сохранить мотивацию к действию даже после того, как стихнут музыка и аплодисменты, погаснет яркий свет и плакаты сни-

мут со стен? Мы нашли способ — это мотивирующее планирование.

В основе мотивирующего планирования — психологический артефакт «Пирамида мотивации»<sup>2</sup>, который соединяет и уровни мотивации, и фактор времени, который необходим для планирования. Почему это важно?

Проекты изменений задумываются как инструменты развития. А управление развитием — это управление будущим. Это идеологическая работа на ценностном уровне. Это серьезная стратегически ориентированная работа с мотивацией. Это не только цели и показатели.

Управление будущим — это управление стремлениями.

И здесь важно научиться отделять насущное от вдохновляющего, срочное от постоянного, желания от потребностей. И найти место мечте в своем сердце. Быть с ней честными, дать ей время состояться, и для этого держать в фокусе внимания. Для чего это нужно?

Если, занимаясь развитием, мы ориентируемся только на потребности (свои, чужие, территориальные), мы уже опоздали. И продолжаем опаздывать, удивляясь, почему после стольких усилий мы все еще бежим за поездом и «не добираем баллы» позитивных эмоций и удовлетворения.

**Потребность — это острая необходимость, обусловленная психофизиологическими особенностями человека или социокультурной средой.** Потребности мотивируют человека немедленно предпринять целенаправленные действия, чтобы избавиться от дискомфортного напряжения. Удовлетворенная потребность не исчезает, она лишь угасает на некоторое время, а затем возвращается снова и снова. Невозможно навсегда выспаться или напиться, невозможно все познать или раз и навсегда «самовыразиться». **Потребности неизменны, а их проявление носит циклический характер.**

**Потребности — это то, что должно быть реализовано немедленно, сейчас.** Или будет плохо. Планы и результаты на уровне потребностей, как правило, воспринимаются как должное, рациональное и не приносят радости. Есть необходимость — выполнили. Назрел момент — предоставили. Если нет — невозможно думать о чем-то другом, а тем более мечтать. Все выглядит отрывом от рациональной реальности и попросту невозможным. Именно поэто-

**Всегда есть выбор - любить чужие мечты или все же вспомнить свои.**

му в каждом проекте следует планировать то, что остро необходимо для его жизнеобеспечения от момента старта. Необходимо знать о периодах возникновения потребностей и превентивно подготовиться: отсутствие запланированной опережающей работы с полем потребностей приводит к срывам, отсутствию финансирования или иных ресурсов, дырам в дорогах и бюджете, недовольству горожан и усталости власти.

Потребности одинаковые у всех, мы знаем их по пирамиде Маслоу. А вот способы их удовлетворения регулируются желаниями и возможностями. **Желание — это эмоционально обусловленная возможность.** Желания нарастают и не носят циклического характера. Развитие начинается там, где человек видит возможности, и они ему нравятся, вызывают позитивные эмоции, а значит, дают энергию для движения.

Задача роста над собой, выхода на новый уровень и управления вовлеченностью — это работа с желаниями и мечтами. Надо найти, совместно выбрать желаемое будущее и отправиться туда, делая последовательные шаги.



«Пирамида мотивации выбора» ©2004, 2006 Евгения Громова, Валерия Терентьева. Все права защищены. Не копировать без письменного разрешения.

<sup>1</sup> Игра разработана командой «Дело со смыслом», экспертами НИ Живые города, Академии современного образования и проходит при поддержке Фонда Президентских грантов.

<sup>2</sup> «Пирамида мотивации выбора» ©2002, 2006 Евгения Громова, Валерия Терентьева

И именно это приносит позитивные эмоции, хотя усилия могут быть весьма велики. Такое преодоление препятствий на пути к совместному будущему в случае работы с полем желаний и возможностей дает человеку выбор, эмоции, радость личной инициативы и востребованность.

Работа с полем мечты помогает человеку сформировать образ привлекательного будущего и настроиться на усилия для его достижения уже сейчас, через выбранный им желанный путь роста и личных усилий — к тому, что действительно ценно для него и соответствует его стремлениям. По сути, **мечта — это ценностно детерминированное стремление**. Мечты возникают под влиянием сформированных стремлений, а базируются на ценностях, которые исключительно важны для конкретного человека и заложены в нас с детства. Это вектор, вдоль которого выстроен **выбор в долгосрочной перспективе**. Если он не учтен, проект угаснет, как только закончится первый драйв энтузиазма.

Работе с долгосрочным планированием развития и роста обычно уделяется мало внимания. Но именно те, кто сумел этому научиться, получают не просто лояльные команды или разбуженных вовлеченностью горожан, а настоящих приверженцев, амбассадоров территории. Ведь так устроен человек — он любит именно то, во что вложил больше всего усилий. Он любит «свою» историю, свой город, свою улицу, свой дом.

Всегда есть выбор - любить чужие мечты или все же вспомнить свои. И идти к ним с радостью, которая покажет возможности, как компас. Потому что мечта - это магнит. Карта звездного неба, по которой и надо выстраивать свой путь.

В игре «Счастливый город» каждая команда по специальной технологии формирует образ свершившегося будущего своей идеи, чтобы оттуда оглянуться на сегодняшний день. Шаги, которые надо совершить, видны из будущего очень ясно. И чтобы не утратить видение этого пути, вместо стро-

гих «дорожных карт» команды в конце игры создают трехуровневый план необходимых и вдохновляющих шагов к коллективной мечте — большой цели своего Счастливого проекта. Схему планирования запомнить легко — это три вида договоренностей:

1. Уровень потребностей: планируем необходимое по принципу «Нам срочно требуется». Требуется, чтобы проект стартовал, а также будет требоваться с определенной регулярностью. И мы понимаем и принимаем эту периодичность.

2. Уровень желаний: планируем привлекательное по принципу «Мы хотим это делать, потому что нам это нравится и открывает возможности». Это наш драйв и энергия движения.

3. Уровень мечты: планируем ценностно значимое по принципу «Мы к этому стремимся, это определяет наш путь». Это то, что мы сохраним и от чего не откажемся при любых сложностях. То, ради чего мы затеяли весь проект, это его смысловой ключ.

Такой подход позволяет уже на фазе обсуждения и первичного планирования согласовать содержание и определить отчетливость горизонтов времени, договориться о распределении усилий и зон ответственности. Каждый берет на себя то, что ему ближе, о чем он готов позаботиться и в чем поддержать команду. Здесь же определяется и объем дефицита, который должен быть закрыт через поддержку территориального ресурсного центра или экспертную помощь.

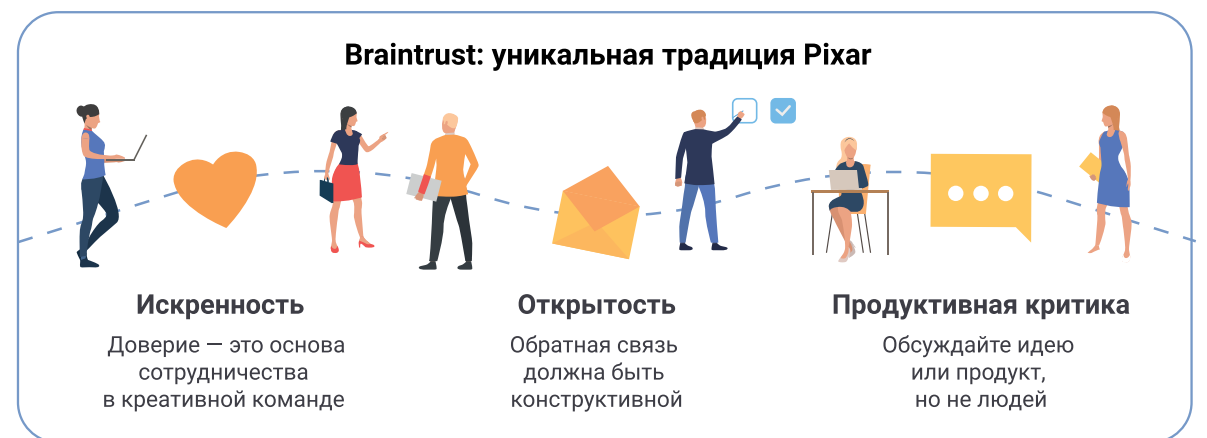
Открытая работа с потребностями, желаниями и стремлениями формирует и сохраняет мотивацию команды.

Сильная, сбалансированная и устойчивая мотивация помогает не только разбудить счастье в себе и удержать в городе, но и защитить его. Например, перед инвесторами. И тогда каждый проект станет счастливым.

Уровни планирования	Содержание шагов	Когда (горизонт планирования)	Кто нужен, готов, хочет
<b>Потребности</b> Необходимое = «Нам срочно требуется»	• ... • ...		• ... • ...
<b>Желания</b> Привлекательное = «Мы хотим это сделать, потому что нам это нравится и открывает возможности»	• ... • ...		• ... • ...
<b>Мечты</b> Ценностно значимое = «Мы к этому стремимся»	• ...		• ... • ...

## Корпорация гениев

Основав Pixar, Эд Кетмелл разрушил шаблонные представления о мультипликации и компьютерной графике. Теперь он мечтает о том, что его опыт управления креативными командами разрушит традиционные взгляды на менеджмент.



Материалы инфографики предоставлены Smart Reading <https://smartreading.ru>





## ТЕЗИСЫ ПРО ЛИДЕРСТВО И ЛЮДЕЙ

**Андрей Шаронов**  
президент Московской школы  
управления SKOLKOVO

### О собственной миссии, должностях и развитии

- С определенного момента я понял, что нельзя проектировать свою карьеру в терминах должностей, это неправильно. Если бы я поставил себе задачу стать министром, я, наверное, стал бы министром. Но, поработав в Министерстве экономики десять с половиной лет, в том числе в должности первого замминистра, я понял, что хочу чего-то другого.
- Всегда важно задумываться о том, представляете ли вы из себя что-то, кроме вашей должности.
- Можно планировать свою жизнь в терминах должностей. Дальше, когда сферы, контекст и задачи начинают часто меняться – начинаешь думать в терминах компетенций и наращивать их от роли к роли. Но это технический способ. Совсем другое, когда есть миссия и она действительно нравится. Тогда компетенции вторичны и появляются, пока движешься к выполнению большой задачи.
- Главные уроки моей жизни: первый — очень важно иметь высокие амбиции и в хорошем смысле не стесняться. Второй — важно иметь адекватную самооценку и понимать, где твой сегодняшний предел. И третье — всегда играть вдолгую, создавать, не пытаться решить вопросы сиюминутно, ценой репутации и каких-то компромиссов, за которые потом будет стыдно.

### Образование

- В 1926 году появились термин life-long learning и гипотеза, что в жизни придется учиться не один раз.
- Я готов рассматривать каждую ситуацию как урок для себя. И это, мне кажется, нормальная позиция для любого взрослого менеджера. Нельзя сказать, что мы учимся только тогда, когда садимся за парту.
- Учебная среда – это достаточно искусственно созданное пространство, которое, впрочем, оказывается жизненно необходимым. И вот почему. В обычной жизни мы, как правило, в первую очередь решаем срочные, а не важные задачи. Дедлайны и внезапно обрушивающиеся на тебя новости и дела не дают возможности

**...ВСЕГДА ВАЖНО  
ЗАДУМЫВАТЬСЯ О ТОМ,  
ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ ЛИ ВЫ  
ИЗ СЕБЯ ЧТО-ТО, КРОМЕ  
ВАШЕЙ ДОЛЖНОСТИ.**

понять, чем ты будешь заниматься, когда вся эта текучка закончится. Это вопрос про горизонты, но не абстрактные, а про твои собственные – какие перспективные ниши ты видишь для себя, каковы твои приоритеты, где твои сильные стороны, чем ты мечтал заняться и что дает тебе силы двигаться дальше.

**...НЕ КАЖДЫЙ  
НАЧАЛЬНИК – ЛИДЕР.  
НАЧАЛЬНИКОМ  
НАЗНАЧАЮТ, А ЛИДЕРОМ  
ПРИЗНАЮТ.**

- Бизнес-школа – это, конечно же, не панацея. Довериться, признать свои ошибки, понять свой потенциал, научиться слушать – вся эта внутренняя работа не требует чеков на солидные суммы и перелетов на другой конец света. Образовательная среда бизнес-школы – это, скорее, прививка желания меняться. Какие-то счастливицы втягиваются в процесс изменений сразу же, кто-то ближе к концу модулей, но возможностей «соскочить» гораздо меньше.

### Лидерство

- Не каждый начальник – лидер. Начальником назначают, а лидером признают.
- Лидерство не приходит в момент прикручивания таблички на дверь твоего кабинета. Но и не исчезает в момент ее откручивания, что тоже очень важно. Люди часто заблуждаются, считая, что, раз их повысили, значит, они автоматически получают лидерские компетенции. Есть много примеров, когда человек вообще никакой должности не занимает, но тем не менее является лидером.
- Существует много штампов, которые искажают тему лидерства. Лидер — это не особенный человек, который родился с уникальными умениями. Самая древняя концепция говорит, что лидер – это человек-полуобог, обладающий сверхспособностями. Это неправильно. Всем качествам, которые присущи лидерам, можно обучиться.
- Каждый человек, зараженный идеей, может стать лидером. Идея вдохновляет других и люди начинают следовать за ней. Так что лидер – это тот, у кого есть идея, цель и последователи.

- Многие могут сказать о ваших лидерских шансах ваши амбиции. Настоящий лидер ставит перед собой и своей командой задачи, которые ни один человек «в здравом уме» поставить не может. Конечно, есть разумные пределы, чтобы не быть отвергнутым вашими же последователями, поэтому важно заглядывать за горизонт.
- Обучающие программы про лидерство – это «экзистенциальные» программы, которые помогают изучить себя. Лидеру важно уметь понимать себя, чтобы понимать других:
  - если лидер не меняется по отношению к себе, то ему сложно меняться по отношению к другим;
  - достоинства и достижения неэффективны без эмпатии;
  - если лидер не жалеет и не уважает себя – ровно так же он относится к окружающим.
- Любой проект изменения компании — это обязательно вопрос трансформации личности топ-менеджера.
- Можно очень долго оттачивать вопросы оргструктуры, но если ты окружен неправильными людьми, слабыми или с неправильными ценностями, то структура здесь слабый помощник. Управление организацией через расставление правильных сильных людей — эта модель мне, пожалуй, больше нравится, чем модель жесткой структуры. С моделью жесткой структуры можно работать, если организация занимается рутинными, однообразными процессами. А если вам нужно каждый день что-то изобретать, если вы должны конкурировать не по цене, а по тому, какую добавленную ценность вы изобретаете, то творческая команда единомышленников остается единственным возможным вариантом.
- Настоящие лидеры не ломаются от неудач, выходят из них «помятыми», но готовыми к новым проектам. Вместо того чтобы постоянно говорить про истории успеха, надо говорить об историях неудач, о тех, кто предпринял попытку, но ошибся, но при этом не сломался. Все ошибаются. Важно, как быстро вы признаете эту ошибку, как быстро спишете убытки и снова встанете на ноги.

**...НЕЛЬЗЯ ПРОЕКТИРОВАТЬ  
СВОЮ КАРЬЕРУ  
В ТЕРМИНАХ ДОЛЖНОСТЕЙ,  
ЭТО НЕПРАВИЛЬНО.  
ЕСЛИ БЫ Я ПОСТАВИЛ  
СЕБЕ ЗАДАЧУ СТАТЬ  
МИНИСТРОМ, Я, НАВЕРНОЕ,  
СТАЛ БЫ МИНИСТРОМ.**

## ИНТЕГРАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДОВ



### Марина Демченко

к.э.н., холистический маркетинг-коуч, специалист по интегральному подходу, пропагандист холистического мировоззрения; Действительный член Гильдии маркетологов России; Основатель Международной Школы Создателей Целостного Бренда Личности «Сделай себя сам»; Собственник «Strategic Marketing Consulting & Coaching Centre (SMCC)»

Экспертное сообщество «Живые города» рассматривает интегральное развитие города в двух плоскостях.

Во-первых, в соответствии с **моделью интегрального развития AQAL**, предложенной Кеном Уилбером, любое явление можно рассматривать с четырех перспектив: внешнего и внутреннего аспектов индивидуального и коллективного контура.

Так, **индивидуальный внутренний контур** предполагает изучение **внутреннего состояния** объекта: его осознанность, самоопределение, ценности, убеждения индивида или группы людей (активиста или лидера городских команд, сообщества, организации или города в целом).

**Индивидуальный внешний контур** демонстрирует, как эти внутренние аспекты самосознания проявляются в **внешней деятельности**: поведение, конкретные шаги, принятые решения, реализуемые проекты, работа сообществ, конкретные практики оживления города, развитие навыков и компетенций людей.

**Коллективный внутренний контур** отражает **культурную идентичность**, движущие и объединяющие смыслы, традиции и обычаи, мировоззрение и убеждения сообщества, территориальная принадлежность и местный патриотизм его участников.

И, наконец, коллективный внешний контур включает в себя **нормативное и институциональное обеспечение деятельности** по развитию и оживлению общества и территорий, вопросы развития инфраструктуры, систем и процессов, межгородское сотрудничество, система национальных проектов.

Во-вторых, деятельности сообщества «Живых городов» осуществляется на нескольких **уровнях, позволяющих охватить различные аспекты деятельности, постепенно расширяя свои круги заботы**, от уровня «Я», поскольку любое развитие следует начинать с себя, к коллективному уровню «Мы», отражающему сферу развития городских команд развития, далее к уровням «ГОРОД» и «ГОРОДА», как системообразующий круг, включающий в себя и превосходящий по сложности все предшествующие уровни развития территорий.

Начиная с середины 70-х годов, американский исследователь человеческого потенциала в различных культурах и исторических периодах Кен Уилбер стал создавать подход, который бы позволил рассмотреть и увидеть всю целостность множественных аспектов реальности, обнаруживающихся во всех ситуациях и событиях, в их взаимосвязи. В середине 80-х годов такой способ исследования реальности получил название интегрального подхода. Вся суть интегрального подхода нашла свое отражение в интегральной модели или карте (сокращенно AQAL). **Интегральная карта состоит из 4 секторов**, каждый из которых описывает свой аспект реальности, доступный человеку. Четыре сектора описывают внутреннее и внешнее индивидуального и коллективного. **Верхний левый сектор (сектор «Я»)** рассматривает индивидуальное внутреннее - то, что невозможно понять, не поговорив с человеком, - его мысли, чувства, эмоции и т.д. **В нижнем левом секторе (сектор «Мы»)** рассматривает-

ся коллективное внутреннее или культурное измерение - групповое, коллективное сознание или культура в самом широком смысле слова, все, что касается отношений между людьми и что можно исследовать только с помощью общения с представителями изучаемой культуры. Предметом внимания **верхнего правого сектора (сектор «Это»)** является индивидуальное внешнее - то, что можно сказать про человека с помощью внешнего изучения с объективной, научной точки зрения, - строение его тела, процессы,

которые идут внутри тела, внешнее проявления поведения, и т.п. Нижний правый сектор (сектор «Эти») посвящен коллективному внешнему - социальному измерению внешних форм и поведенческих актов групп, которые изучаются разными науками о третьем лице, вроде теории систем. Взгляд на любую организацию с помощью этой модели позволяет увидеть в ней 4 внешних и 4 внутренних сектора (смотри рис.). Это словно увидеть организацию изнутри и снаружи одновременно.

### «ИНТЕГРАЛЬНАЯ ЗВЁЗДОЧКА» ЖИВЫХ ГОРОДОВ





## БЛАГОУСТРОЙСТВО ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ КАК СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ АКТИВИСТСКИХ СООБЩЕСТВ

**Александр Старков**  
куратор Мастерской городской среды  
«Люди делают место»,  
член правления Национальной  
инициативы «Живые города»



Задача развития российских городов требует появления в них ответственных сообществ, которые станут субъектами позитивных изменений. Сообщества изменений объединяют разные городские силы (местных жителей, активистов, экспертов, муниципальные и региональные власти, бизнес) и консолидируют ресурсы для проектирования и реализации трансформирующих городских проектов, создавая устойчивые долгосрочные результаты и управляя развитием в стратегической перспективе.

Формированию деятельных сообществ и реализации трансформирующих проектов мешает ряд факторов, которые в разной степени проявляются во всех российских городах. Эти факторы делятся на две большие группы:

1) недостаток коммуникации

- отсутствие механизмов конструктивного диалога по вопросам развития,
- недоверие и конфликтность между горожанами, властью и бизнесом,
- исключенность активного населения из принятия важных решений,
- преобладание негативной повестки («вы решили, а мы против!») над позитивной («давайте сделаем вместе!»);

2) недостаток компетенций и опыта:

- отсутствие культуры проектирования,
- неиспользование вовлечения и соучастия горожан в развитие города,
- низкая экспертность в вопросах территориального развития,
- неумение привлекать ресурсы и работать с ними,
- преобладание традиционных (индустриальных) инструментов развития над современными (креативными),
- отсутствие практики реализации проектов комплексного развития.

С 2016 года в Российской Федерации реализуется ряд федеральных программ по формированию комфортной городской среды, которые затрагивают все без исключения муниципальные образования и предполагают бюджетное финансирование проектов благоустройства общественных пространств. Среди них – федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» и Конкурс проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях.

В качестве критериев качества проектов благоустройства обе программы предполагают ряд условий, которые



могут способствовать формированию сообществ изменений на местах и реализации проектов благоустройства как трансформирующих городских проектов. К примеру, такие критерии как: вовлечение горожан в соучастующее проектирование, проявление локальной идентичности, формирование новых культурных, экономических и социальных сценариев в городской среде.

Методика соучастующего проектирования предполагает вовлечение в процесс создания проектов благоустройства общественных пространств представителей разных социальных групп (городских субъектов), у которых существует собственный уникальный запрос на городскую среду, а также условие формирования договоренности между субъектами о том, каким образом будет благоустроена та или иная территория.

## С 2016 ГОДА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ РЕАЛИЗУЕТСЯ РЯД ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Таким образом, задача проектирования общественных пространств становится поводом для коммуникации между разными городскими субъектами. При этом профессионально организованный процесс соучастующего проектирования формирует механизм конструктивной коммуникации и создает основания для сотрудничества

между городскими субъектами. В результате чего снимается первая группа указанных выше факторов (коммуникационных), сдерживающих формирование сообществ изменений.

Снятие коммуникационных барьеров и растущий вследствие этого уровень доверия позволяет отдельным участникам или группам участников процесса соучастующего проектирования самоорганизовываться в общественные активистские объединения с целью дальнейшей работы по созданию и последующему развитию общественных пространств. Это тем более важно, если принимать во внимание необходимость событийного наполнения, содержания и управления объектами городской среды после их благоустройства. При этом мотивацией для подобного рода активизма являются как материальные (открытие или развитие собственного дела, реализация собственных проектов), так и нематериальные (профессиональный рост, творческая самореализация, патриотическое чувство) факторы.

В ходе деятельности по проектированию, благоустройству и развитию выбранного общественного пространства такие объединения приобретают необходимые компетенции и создают собственные успешные практики. В результате чего снимается вторая группа сдерживающих факторов (компетентностные). При этом активистские объединения, получив опыт достижения совместно спроектированного результата, становятся сообществами изменений, способными браться за более сложные проекты городских трансформаций.

Таким образом, время действия федеральных программ развития городской среды, реализуемых до 2024 года, является периодом, в течение которого во всех населенных пунктах Российской Федерации созданы условия для фор-





мирования активистских городских сообществ, способных брать ответственность за реализацию позитивных городских изменений.

В качестве примера подобной самоорганизации приведем проект «Открытый сад», реализованный в Ижевске в 2017-2018 годах. Отличительной чертой кейса является то, что он состоялся без стимулирования через федеральные программы, то есть стал результатом непосредственной самоорганизации.

Объектом благоустройства стал участок земли площадью около 7000 кв. мет-ров, расположенный рядом со зданием администрации города Ижевска (по адресу – улица Пушкинская, 276) и в течение 40 лет находившийся в заброшенном состоянии. В 2017 году в соответствии с ФЗ №373 «О комплексном развитии территорий», администрация города выделила на этом участке пятно застройки (8% от всей площади) и выставила его на аукцион. Выигравшая аукцион группа компаний «Острова» получила право строительства на указанной территории двухэтажного здания общественно-делового назначения и обязанность благоустроить остальные 92% территории как сквер, включая озеленение, мощение, освещение, установку урн и скамеек (базовое благоустройство).

В поисках наиболее сильного решения по разработке проекта сквера был выбран метод соучаствующего проектирования. Для этого «Острова» пригласили Ассоциацию развития города и сообщество «Живые города», имеющих опыт вовлечения горожан в проекты городского развития, и московское проектное бюро MAPШлаб, занимающееся проектированием общественных пространств методом архитектурных воркшопов.

В ходе первого воркшопа, состоявшегося осенью 2017 года, силами команды молодых архитекторов, городских активистов и экспертов было проведено исследование территории, выявлены более 30 сценариев ее использования, спроектирован мастер-план будущего сквера, функциональное зонирование и созданы эскизы средовых объектов, отвечающих выявленным сценариям и функциям.

Проведены около 50 встреч и бесед с разными группами горожан, а также два публичных слушания, собравшие более 200 человек.

При этом предварительный расчет сметы показал, что созданный проект вышел за рамки бюджета, который ГК «Острова» планировала выделить на благоустройство сквера. Несмотря на это, сложившееся в ходе воркшопа сообщество активистов, назвавшее себя «Люди делают место», проявило готовность заниматься проектом и искать недостающие средства на его реализацию.

В рамках доработки проекта в течение следующих 6 месяцев были проведены 2 воркшопа, около 20 проектных сессий и несколько десятков различных встреч. Всего в разработке проекта благоустройства сквера приняли участие более 600 ижевчан (0,1% населения города). Управление этим процессом приняло на себя ядро сообщества «Люди делают место», в которое вошли 4 представителя разных сфер: директор «Островов» Дмитрий Данилов, координатор Ассоциации развития города Елена Колчина, член правления «Живых городов» Александр Старков (автор настоящей статьи) и предприниматель Ирина Загребина. Вовлеченная в процесс брендинговая компания «13 этаж» разработала брендбук будущего сквера, который получил название Открытый сад.

В ходе трехмесячной кампании по сбору средств к проекту присоединились более 20 коммерческих организаций, в результате чего была собрана вся необходимая сумма в размере 13,5 млн рублей. В том числе группа компаний «Острова», увидев в проекте новые возможности для собственного развития, увеличила изначальный бюджет с 4 до 8,5 млн рублей.

18 августа 2018 года Открытый сад принял первых посетителей. За месяц работы объект посетили 40 тысяч горожан, было проведено два десятка культурно-массовых мероприятий, а доход составил 150 тысяч рублей. А активисты сообщества «Люди делают место» вместе с сотрудниками ГК «Острова» сформировали команду, которая взяла на себя дальнейшее управление территорией.



