

А Л Ь М А Н А Х



УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ
В УСЛОВИЯХ
КРИЗИСА

www.image-media.ru

ИМИДЖ МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ЖУРНАЛЫ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

СОВРЕМЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ ОТРАСЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ В «ЭПОХУ ПЕРЕМЕН»

Владимир Губанов, Михаил Пронин

В статье изложены всего три вещи: 1) идея применения открытого пространства (ОП) в условиях кризиса в целях его успешного разрешения (если он внутреннего генеза) и прохождения через кризис (если кризис возник в силу внешних обстоятельств); 2) объяснение причин того, почему сегодня в России технология ОП используется недостаточно широко, несмотря на ее очень высокую эффективность; 3) описание целей, результатов, ограничений и возможностей технологии ОП с точки зрения актуальных проблем, задач, шансов и возможностей современного российского бизнеса в условиях глобальных вызовов.

ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСОВ

ПРОСТРАНСТВО ПРОБЛЕМ И ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ РЕШЕНИЙ

Рост и развитие, сама жизнь, в конце концов, — самые естественные процессы, но они же и самые болезненные. Особенно когда не все зависит от тебя самого, или точнее — не от тебя одного.

Мы живем и работаем с людьми, среди людей, и нередко вста-

ем перед лицом задач, или проблем, которые нельзя изолировать и просто решать по очереди. У таких проблем нет одного, однозначного решения. Время их разрешения неопределенно, шаги решений вариативны — если так, то так, а ежели эдак — то иначе... Зачастую такие проблемы или задачи необходимо решать «всем миром», как говорили на Руси, и сразу: для этого необходимо согласовать множество позиций, интересов, опасений, эмоций, разглядеть совместно новые возможности... Мы будем

говорить именно о таких ситуациях, задачах или проблемах.

Поэтому речь пойдет о целом классе технологий — о технологиях и инструментах работы с большими группами людей, известных на Западе как «The Large Group Intervention Tools».

Перечень таких инструментов насчитывает не более десятка.

Открытое пространство (ОП) — одна из технологий выбора для работы с большими группами людей и большими задачами развития. Конечно, технология не единственная, но понимание

ее возможностей, габаритов и ограничений позволяет более трезво оценивать шансы и возможности ситуации, предполагаемые результаты и затраты на их получение с помощью других методов, подходов и инструментов, применяемых как для антикризисного управления, так и для стратегического планирования и прорыва.

Иными словами, ОП, если рассматривать его методологически, может быть той самой управленческой «оптикой», с помощью которой возможно, с одной стороны, находить подходы к решению кажущихся неподъемными задач, а с другой — оценивать затраты и вероятные исходы других методов, подходов, инструментов или технологий — более известных, но менее эффективных и результативных, менее масштабных.

Главная идея нашего обращения состоит в том, что сегодня в России есть системная технология (и это не красивые слова или дань моде), которая позволяет качественно трансформировать людей, организации и территории.

Речь пойдет всего лишь о привлечении вашего внимания к технологии Open Space (открытое пространство, если перевести буквально — открытый космос), так как рассказывать о тонкостях мы не будем: в Интернете достаточно методических материалов о ее формально-технологич-

еских моментах (www.cursus.ru, например).

Но идея не в привлечении вашего внимания — этим профессиональное сообщество ведущих ОП занималось в России с 2000 года. Думаем, что эта «игровая идея» себя уже изжила. Этап оздоровления, пробуждения интереса и формирования спроса закончился, так и не начавшись. Почему так произошло — чуть позднее.

Тезис, который, надеемся, привлечет ваше внимание, — следующий. В силу того что технология ОП качественно трансформирует ситуацию, людей, компанию ли, территорию, проводя их через кризис, то ее же можно и должно применять в условиях кризиса, вызванного не внутренними, а внешними факторами.

Теоретическая подоплека такой идеи очевидна. Лозунг гомеопатии — «подобное лечи подобным» — общеизвестен. Необходимость решения задач адекватности и ситуационного анализа при подготовке управленческих решений никто не отменял.

Здесь все понятно, очевидно и, по-видимому, даже банально. Особенно когда рассуждаешь теоретически.

Но хватит ли у нас смелости сказать, что: «Кризис — лечи кризисом! А революцию — революцией!» Возможно, мы даже позволим себе такую постановку задачи помыслить, как говорят

философы. Но приговором прагматиков будет вопрос: «А как это сделать?» Скептики же присоединятся и добавят: «Да и возможно ли такое решение?»

Да, возможно. Более того, такое решение уже не раз апробировано у нас в России.

Open Space, как показала практика его применения у нас в стране, — очень эффективный метод, подход, технология и философия работы с большими группами людей для решения широкого класса больших управленческих и организационных задач. Прежде всего для совершения прорыва в развитии компаний и территорий, для преодоления кризисов — личных, командных, организационных и региональных.

Как утверждают специалисты, ОП работает с количеством участников от 5 до 1000 человек или даже более.

Мы общались с иностранными коллегами, проводившими ОП для 2300 участников одновременно. Сами же имеем опыт успешного решения федеральных задач развития с количеством участников до 400 человек.

Конечно, ОП — это не фабрика, не проект и не завод, на котором работает такое количество персонала. ОП — формат проведения обсуждений: конференций, когда есть тема для общей встречи и работы — это вопрос, проблема, которые волнуют участников, а участники сами формируют актуальную для себя повестку дня для работы на такой встрече.

Организация пространства незамысловата: четыре принципа, один закон и одно предупреждение. Большой зал для общего круга, для работы в малых группах и для кофе-брейков, свободная стена для рабочей повестки и новос-

НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ АДЕКВАТНОСТИ И СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НИКТО НЕ ОТМЕНЯЛ.



тей (готовых протоколов с результатами рабочих групп), рабочие столы (места) и другое необходимое оборудование.

Так почему все-таки, несмотря на то что технология и простая, и хорошая (сформулируем ситуацию обыденным языком), ее используют так редко?

Как ни странно, зачастую именно возможности и высокая эффективность нововведения являются основным сдерживающим фактором в освоении и продвижении нового.

Дело в том, что когда нововведение затрагивает всю систему — не просто улучшает работу существующей системы, а качественно меняет ее, — то это, согласитесь, уже пахнет революцией... И говоря по совести — мы не всегда к такому повороту дела готовы.

Поэтому, с одной стороны, технология ОП в России с 2000 года достаточно активно используется — тогда Межрегиональное объединение тренеров и консультантов МООТК «ИнтерТренинг» (www.intertraining.org) провело первый полномасштабный обучающий семинар по подготовке ведущих ОП.

Однако если начнешь разбираться, то окажется, что чаще всего ОП применяют как дополнительный формат обсуждения во время тренингов, реже — для проведения конференций. Это наименее рискованные варианты использования возможностей ОП. Наиболее простые. Наименее показательные и эффективные.

Сайты «специалистов» так и пестрят высказываниями типа «и тогда я заметила, что ОП очень

удобно проводить во время тренингов, когда надо предоставить возможность его участникам обсудить те вопросы, которые их волнуют...». Это действительно удобно. Поэтому чаще всего ОП так и применяют — как мини-«вставки» в более управляемые и понятные форматы.

Поэтому, с одной стороны, мы имеем рост частоты использования ОП, но с другой, что печально, — случаи применения ОП по целевому назначению (для преодоления кризисов роста и развития) были и остаются в России не столь частыми. Если не написать — единичными.

Надо констатировать, что за последние семь лет не было масштабного спроса на интенсификацию развития российских компаний. Не следует путать ка-

ЗАЧАСТУЮ ИМЕННО ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ НОВОВВЕДЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНЫМ СДЕРЖИВАЮЩИМ ФАКТОРОМ В ОСВОЕНИИ И ПРОДВИЖЕНИИ НОВОГО.

чественное развитие с количественным ростом.

Конечно, технология была новой, она была не столь известна, как сегодня, соответственно, не следовало ожидать и квалифицированного спроса на ее использование.

Имелись и субъективные ограничения. Ведущих ОП, видевших и переживших полномасштабное ОП, гораздо меньше, чем читавших популярные краткие методички по ОП, переведенные (скорее скомпилированные) на русский язык.

К слову. Если человек оперирует словами «методика ОП» — будьте уверены, он ее именно так и понимает. Так же и использует.

А вы верите в то, что есть методика стратегического прорыва? Я лично — нет.

Скажу жестче — ОП сопротивляется тому, чтобы быть или стать просто технологией. Над этим утверждением «методистам от ОП» рекомендую поразмышлять или помедитировать.

Масштабный инструмент требует и масштабных фигур — заказчика и ведущего ОП. Их равноапостольности, если хотите.

Человеческий масштаб «нормальных ведущих» я смог оценить в 2006 году, когда принимал в Москве участие как сопредседатель оргкомитета в XIV Международной конференции «Открытое пространство об открытом пространстве» (ОПобОП) прак-

тиков — ведущих ОП — со всего мира. Приехали 60 человек: можете прикинуть соотношение — сколько их на 6 миллиардов, если считать население Земли. Всего же на всемирной карте практиков ОП сегодня зарегистрировано около 600 человек из 139 государств.

Когда проводят ОП, подобающего отношения к делу ждут и от команды, хотя требования к участникам стратегического планирования в формате ОП самые простые — добровольность участия и страстное желание.

Прикиньте, а каков должен быть угол «эрекции» проекта развития компании — масштаб притязаний, сверхзадач?.. Решимость, в конце концов?..

Так что надо сказать прямо: для проведения стратегического планирования в формате ОП требуется изрядное мужество.

Были и языковые ограничения — основная литература по ОП на иностранных языках. Сегодня языковой барьер затруднений преодолен: вышло переведенное на русский язык фундаментальное руководство зачинателя этого метода — Харрисона Оуэна (США). Перевод сделан российскими поклонниками и практиками технологии — специалистами, находящимися, что называется, в «материале» — живущими ОП.

Но вернемся к рассмотрению главных причин, затрудняющих продвижение и использование ОП.

Добавьте в вышеназванные хитросплетения жизни организационные моменты.

Полноценное стратегическое планирование в формате ОП идет 2,5 дня: два дня собственно ОП — когда заявляются и обсуждаются темы и вопросы, плюс полдня на конвергенцию — на выбор приоритетных задач из всего проявленного пространства и проработку 1–3 вопросов или тем-победителей в проектом режиме. Плюс вечер, предшествующий ОП, на специальные процедуры по подготовке участников к работе. И полдня в конце — на праздник.

Прикиньте финансовую сторону вопроса — 4–5 рабочих дней и затраты на проживание и питание 100 человек. Транспортные расходы, аренда зала, оборудования и пр. Гонорары ведущих...

Сопоставьте все вышеперечисленные моменты, и вы поймете, почему полномасштабных ОП было гораздо меньше, чем мелких и незначительных — в формате организации группового обсуждения во время того или иного тренинга.

И что?..

Вы, наверное, подумали, что в условиях сегодняшнего кризиса в мире (в стране) такие затраты тем более нереальны? Напрасно: иногда экономия обходится дороже. Давайте подсчитаем.

Произведем расчеты на основе того, что дает опыт и практика применения и развития любой технологии. В нашем случае — 20-летняя практика «обкатки» ОП по всему миру (из них 8 лет в России), практика «отбора жизнью» специалистов, способных технологию ОП удерживать и модифицировать под ситуацию, под организацию, под территорию и под людей.

Заметим, что российским ведущим ОП тоже было что рассказать международному сообществу: в 2006 году, как уже говорилось, мы в Москве приняли XIV Международную конференцию «ОПобОП».

Итак, почему ОП как «дорогое удовольствие» обходится дешевле, чем экономия денег?

ЭКОНОМИКА ОТКРЫТОГО ПРОСТРАНСТВА

Цели, ценности и идеи объединяют людей. Но только согласованные. Без такого согласования ни стратегическое развитие, ни преодоление кризиса невозможно.

Прежде чем цели, ценности и идеи согласовать, их надо заполучить, извините за такое слово, а затем сделать общим достоянием и лишь после всего этого — заняться их согласованием.

Как достигается успех в таком согласовании? Читай — успех стратегического планирования.

Основания успешности стратегических проектов нами будут рассмотрены кратко. Мы просто перечислим основные этапы (фазы или шаги) и составляющие стратегического проектирования. Но наш ракурс рассмотрения стратегического планирования нами выбран специально.

Итак, основные общеизвестные шаги, этапы стратегического развития. Первое — обзор идей (опасений, возможностей, ограничений, шансов, рисков, целей и пр.). Второй шаг — принятие решений и собственно планирование. Затем третья фаза — фаза организации, которая включает многократные циклы коммуникации и управления.

В данном пространстве шагов-этапов должны быть идентифицированы все процессы (подпроекты), для этого прове-

дены мозговые штурмы (обсуждения), выделены цели и намечены планы действий, организованы соответствующие процессы деятельности, распределены все ресурсы, поставлен должным образом мониторинг прогресса и информирование всех участников, подобающе должна вестись оценка эффективности. Нельзя забыть о фазе свертывания (завершения) проекта стратегического развития.

Одновременно должна быть создана система (или проведена работа) ясного взаимодействия в команде, исчерпывающе представлены все данные и налажена система обмена живой информацией по проекту.

На первом шаге обычно проводятся мозговые штурмы, людям дают возможность представить все свои идеи и мысли (в том числе и негативные): факты, опасения, проблемы и возможные решения), создается стратегическая карта — ментальная модель всего пространства стратегического проекта.

Иными словами, формируются концептуально-понятийное единство команды: каждый знает все или имеет представление, или слышал обо всем том, о чем имеют представление и все остальные участники.

Далее, в фазу планирования, создается собственно решение и выработывается план его реализации, план представляют всем

участникам и распределяют (по приоритетам) все ресурсы.

Этап организации включает понимание структуры дерева целей и дерева работ с распределением их стоимости (работ и результатов). Коммуникационный цикл должен получить таблицу взаимодействия с ответственными, перечень всех работ с реперными точками их оценки. Управленческий цикл включает процедуры оценки реализации проекта, удержание общей карты «стратегических действий» и результатов проекта.

Согласитесь, немало?

Вот здесь-то и проявляется вся прелесть ОП!

Она заключается в том, что все вышеперечисленные этапы и все необходимые работы по подготовке стратегического плана действий и по согласованию стратегической программы, и по предварительной проработке ближайших программных шагов компания, «вошедшая» в ОП, может проработать за 3 дня.

Будет проведена диагностика ситуации, проработан замысел действий и предварительные распоряжения, проинформированы все участники.

Если говорить языком боевого устава, то будет определено, что мы делаем стратегически — «занимаем оборону или идем в наступление» — и то, как мы это будем делать.

**ЦЕЛИ, ЦЕННОСТИ И ИДЕИ
ОБЪЕДИНЯЮТ ЛЮДЕЙ. НО ТОЛЬКО
СОГЛАСОВАННЫЕ.**

Прямо говоря — будет сделано все сразу. Прикиньте, во что вам обойдется в деньгах, в нервах и эмоциях, во времени рабочих совещаний и в других не менее важных единицах измерения затрат, чтобы отработать 300 человекоднев на стратегическое планирование: на диагностику ситуации, на проработку вариантов, на согласование целей и приоритетов, на распределение исполнителей и ресурсов, на отбрасывание сомнений и прочее, прочее, прочее?

Наверное, лучше не начинать даже: ресурсов не хватит! Коротче. Будь что будет — будем только реагировать. И... Хорошая стратегия?

Но ведь можно и по-другому! Подумайте об ОП.

Информация к размышлению ниже.

ТЕХНОЛОГИЯ «ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО»

(Open Space)

ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА

Консультант М. А. Пронин
Консультант В. В. Губанов

1. ТИП ПРОДУКТА

Продукт является Услугой, т. к. Потребитель является входом в процесс ее оказания, и потребление происходит в момент производства продукта.

2. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Организация общения членов Социальной группы при анализе и выработке решений заданной проблемы (ситуации) с целью:

- запуска (раскрытия) в актуальном режиме пространства, в котором возможно решение проблемы (разрешение ситуа-

ции), «акционированной множественностью участников»;

- вскрытия и мобилизации субъективной позиции (жизненной, социальной, профессиональной, бизнесовой), интеллектуальных возможностей, знаний и опыта членов социальной группы;
- позиционирования членов группы в этой социальной группе;
- формирования понимания членами социальной группы друг друга;
- выявления значимых для членов социальной группы совокупности проблем, идей, оценок обстоятельств, возможностей, угроз при решении поставленной проблемы и их носителей;
- получения характеристики актуальности (значимости) для членов социальной группы идей решения поставленной проблемы;
- формирование полного пространства проблем-решений, возможностей-шагов и т. д.;
- ранжирование и выбор 1–3 ключевых (корневых, главных) направлений движения, проработка их в проектном режиме;
- формирования концептуально-понятийного единства в социальной группе, коллективной личности(-тей), наращивание волевой мощи группы и ее решимости;
- выявления носителей идей решений (развития), признания

их в качестве неформальных лидеров, наделения их силой;

- качественной трансформации группы, проблемы (ситуации) и самих участников (персоналий).

3. ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА

3.1. Основные явления, положенные в основание технологии

Технология строится на том, что члены социальной группы могут и должны совершать поступки по доброй воле, движимые заинтересованностью решения заданной проблемы (ситуации).

При этом возникает синергетический эффект, вызванный влиянием поступков членов социальной группы друг на друга, а также масштабностью и одновременностью рассмотрения проблемы (ситуации).

Максимальная продолжительность конференции в силу полной и добровольной вовлеченности человека в работу (это одна из ключевых особенностей технологии) не может быть больше 2,5 дней (просто участники не выдерживают «накала»).

3.2. Характеристики задаваемой для решения проблемы

Должен существовать субъект (лицо или группа лиц), заинтересованный в решении какой-то проблемы (ситуации), способный сформулировать эту проб-

**ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЦЕЛИ, ЦЕННОСТИ И ИДЕИ
СОГЛАСОВАТЬ, ИХ НАДО ЗАПОЛУЧИТЬ,
А ЗАТЕМ СДЕЛАТЬ ОБЩИМ ДОСТОЯНИЕМ
И ЛИШЬ ПОСЛЕ ВСЕГО ЭТОГО – ЗАНЯТЬСЯ
ИХ СОГЛАСОВАНИЕМ.**

лему (ситуацию) в виде темы конференции и способный заинтересовать (собрать) третьих лиц принять участие в работе социальной группы, образуемой для поиска решения заданной проблемы (ситуации).

3.3. Характеристика социальной группы

Участники социальной группы:

- лица, искренне и страстно заинтересованные в решении поставленной проблемы (ситуации);
- лица, имеющие возможности, которые могут быть использованы в решении поставленной проблемы.

Численный состав социальной группы – от 25 человек. Ограничений «сверху» – нет: имеется опыт проведения: в России – для 400 участников, за рубежом – для 2500.

3.4. Характеристики технологической последовательности оказания услуги

Этап 1. Подготовительный. Продолжительность до 1 месяца.

Этап 1.1. Определение субъекта события.

Этап 1.2. Формулирование проблемы задаваемой.

Этап 1.3. Определение среды, из которой приглашаются участники социальной группы.

Этап 1.4. Приглашение участников.

Этап 1.5. Подбор помещения для проживания участников события и проведения технологических сессий.

Этап 1.6. Формирование группы специалистов для оказания услуги.

ТЕХНОЛОГИЯ СТРОИТСЯ НА ТОМ, ЧТО ЧЛЕНЫ СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ МОГУТ И ДОЛЖНЫ СОВЕРШАТЬ ПОСТУПКИ ПО ДОБРОЙ ВОЛЕ, ДВИЖИМЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ РЕШЕНИЯ ЗАДАННОЙ ПРОБЛЕМЫ (СИТУАЦИИ).

Этап 2. Сбор социальной группы. Продолжительность до 1 месяца.

Этап 2.1. Определение состава участников социальной группы (сбор уведомлений о желании принять участие в работе группы).

Этап 2.2. Встреча, размещение и информирование участников о программе работ и условиях проживания.

Этап 3. Включение участников социальной группы. Продолжительность 2–3 часа вечером в день сбора социальной группы.

Этап 4. Собственно ОП. Выработка идей, получение оценок (характеристик) проблем, обстоятельств, препятствий, возможностей и угроз. Продолжительность до 2 суток.

Для каждой сессии продолжительностью 8 часов:

Этап 4.1. Выдача материалов предыдущей сессии (для 2-го дня, в первый день отсутствует).

Этап 4.2. Информирование о правилах работы. Открытие пространства.

Этап 4.3. Формирование программы текущей сессии (дня).

Этап 4.4. Выработка решений по рабочим квантам (рабочий квант – 1 час, всего квантов в сессии 6).

Этап 4.5. Подведение итогов сессии.

Этап 4.6. Тиражирование и брошюровка рабочих материалов сессии.

Повторение этапов 4.1–4.7 во второй день ОП.

Этап 5. Конвергенция полученных результатов. Продолжительность 0,5 дня (при полномасштабном проведении технологии).

Этап 5.1. Голосование.

Этап 5.2. Подсчет голосов и составление огранжированного списка решений.

Этап 5.3. Проработка тем-победителей в проектном режиме (обычно темы, занявшие первые 3 места).

Этап 5.4. Публикация результатов работы социальной группы.

Этап 6. Оценка и поощрение авторов наиболее интересных результатов.

Этап 7. Закрепление сложившихся отношений участников социальной группы.

Этап 7.1. Раздача материалов последней сессии.

Этап 7.2. Награждение отличившихся участников социальной группы.

Этап 7.3. Банкет.

**МАКСИМАЛЬНАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
КОНФЕРЕНЦИИ В СИЛУ ПОЛНОЙ
И ДОБРОВОЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА
В РАБОТУ (ЭТО ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ
ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕХНОЛОГИИ) НЕ МОЖЕТ БЫТЬ
БОЛЬШЕ 2,5 ДНЕЙ.**

Этап 8. Роспуск социальной группы.

Этап 9. Утилизация полученных результатов в интересах субъекта.

Этап 10. Оценка эффектов и результатов спустя 9–12 недель после проведения ОП.

Общая продолжительность с этапа 2 по этап 8 – 3 суток.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Статья была написана в преддверии кризиса. Попытки разместить ее в средствах массовой информации до того, как он грянул, ни к чему хорошему не привели. Почему? У главных редакторов надо спросить.

Поэтому мы взяли «ноги в руки» и обошли за 2009 год около 60 отраслевых, профессиональных и региональных союзов и объединений, предлагая провести ежегодные собрания в формате ОП либо какой-нибудь другой адекватной кризису технологии.

Как вы думаете, сколько было положительных откликов?

На всех форумах, что мы посетили, говорилось о необходимости новых форм работы, о том, что надо собираться по новому, что надо искать новые форматы обсуждения...

Тем не менее практически все просто спускали мероприятие «в унитаз», проведя очередной круглый стол, на котором через 2 часа после начала сидел лишь председатель или президент отраслевого союза, остальные участники, выступив – выпустив пар, – просто покидали аудиторию.

Самую чудесную причину отказа, что мы услышали, даже прозвучать страшно: «К нам должен приехать Путин, и мы его не можем выпустить в Открытый космос! (Открытый космос – буквальный перевод Open Space.) Будем проводить традиционно!»

Так сколько руководителей и организаций согласились?

Пока думаете – приведем некоторые «заметки на манжетах» о прошедшем 2009 году.

Интересно отметить закономерности поведенческих реак-

ций и бизнеса, и государства. «Все легли на рынок и лежат, и ни одна... с него не уползает». Такая фраза находила отклик в сердцах многих в середине 2009 года.

В течение 2–3 месяцев у некоторых было чувство, что просто «земля из под ног ушла...». И эти месяцы были пережиты многими бизнесменами (бизнесами) в свое время в течение года.

Что касается государственных конференций, посвященных кризису, то ни одна из них не прошла ранее апреля 2009 года. Как-то экономисты не хотели делать прогнозы. Лишь после выхода отчетов Госкомстата начались повальные умные конференции о кризисе. Без рекомендаций.

И еще. Наши встречи показали, что даже алчность не работала в 2009 году. Превалировали страх и скудоумие. Скудоумие – не оскорбление, а диагноз: суживалось сознание, было бесполезно с руководителями о чем-либо новом и инновационном говорить. В амбразуру мышления не проходило ОП.

Ну что ж, проверим ваш ответ?

Мы смогли провести три мероприятия. Одно для частного вуза, одно для регионального объединения и одно для правительства Киргизии.

О каждом можно и нужно рассказывать отдельно. Все были успешными. Не без «приключений», конечно, но тем не менее.