

И.В. ЗАДОРИН

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОЕКТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В СРЕДЕ СОЦИОЛОГОВ. ЭССЕ ОБ ОДНОМ ЭКСПЕРИМЕНТЕ

В статье говорится о перспективах профессионального сотрудничества (коллаборации) социологов, открывающихся в связи с расширением возможностей сетевой (онлайн) коммуникации и распространением практики «деятельных сообществ». В качестве примера нового формата collaborative open research приводится опыт инициативного публичного проекта «Открытое мнение»<sup>1</sup>. Проанализированы основные этапы проекта, ключевые задачи каждого этапа, требуемые ресурсы и возможные угрозы реализации.

*Ключевые слова:* проект, управление проектом, социальный капитал, коллективное действие, коллаборация, open research, доверие.

### Введение в контекст

Современное социологическое исследование (особенно прикладное) это, как правило, *коллективное действие*. Если не считать отдельных академических работ, где один автор самостоятельно проходит все этапы технологического цикла от разработки программы до интерпретации результатов, почти все остальные исследовательские проекты существенно опираются на групповые усилия десятков, а то и сотен участников процесса с самым разным функционалом и разделением труда. В этом смысле производство социологического знания давно уже не отличается от многих других научных отраслей, в которых работают крупные исследовательские коллективы, а на осуществление проектов требуются большие (порой просто огромные) ресурсы — деньги, время, люди, оборудование. Понятно, что сложные объемные проекты и многоуровневые многофункциональные коллективы требуют соответствующего управления (организации), от эффективности которого во многом зависит успех исследований.

Проблематика организационного управления НИР не нова<sup>2</sup>. На вопрос «как возможно эффективное коллективное (коллаборативное)

---

**Задорин Игорь Вениаминович** — руководитель Исследовательской группы ЦИРКОН (см. сайт: <<http://www.zircon.ru/russian/zadorin.htm>>).

**Электронная почта:** zadorin@zircon.ru

<sup>1</sup> Подробнее о проекте «Открытое мнение» см.

<<http://www.sociologos.ru/novosti>>. Для удобства восприятия источники, использованные в этой статье, указываются в подстрочных сносках. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Еще в «советские времена» на автора большое впечатление произвела книга Патрика Уайта «Управление исследованиями и разработками» (сокр. пер. с англ. под ред. [и с предисл.] Д.Н. Бобрышева. М.: Экономика, 1982).

*действие в науке*» отвечали (по-разному, конечно) и социальные психологи, и экономисты, и специалисты по управлению. Большой вклад в разработку темы внесли и социологи. Вместе с тем, как это часто бывает, сапожник ходит без сапог, и очень многое в этом плане исследователи открывают для себя «по наитию», в живом опыте. К тому же современная жизнь постоянно порождает новые обстоятельства, новый контекст профессионального коллективного действия, который делает возможным новые формы такого действия, к которым, в свою очередь, уже не применимы законы традиционных иерархических структур.

В связи с этим, прежде всего, следует отметить два мощных глобальных тренда, серьезно изменяющих характер социальных взаимодействий во многих странах мира. Первый — это массовое включение людей в виртуальные социальные сети и становление корпоративной и профессиональной сетевой коммуникации, а также связанное с этим появление «*деятельных сообществ*» (communities of practice — CoP) — специальным образом организованных в сети объединений людей, нацеленных на решение определенной проблемы, взаимодействие которых основано на принципе массового сотрудничества (mass collaboration). Второй тренд — расширение *некоммерческой социальной (гражданской) активности* людей, построенной на нефинансовой мотивации и связанной с движением и взаимной *конвертацией разных типов капитала* (социального, культурного, финансового, символического и т. п.).

Основные социальные и технологические изменения, которые делают возможным появление эффективных профессиональных CoP, описаны в многочисленной зарубежной литературе. Кратко их можно свести к трем пунктам: 1) профессионалы становятся все менее зависимыми от формальных организаций и предприятий в техническом плане (существенно выросли индивидуальные технические возможности, ресурсная оснащенность); 2) профессионалы все более свободны в правовом плане (возможности фриланс-работы); 3) все больше специалистов начинают жить в режиме «всегда-в-доступе», «всегда-на-связи» (постоянная включенность в мобильные электронные коммуникации разного вида)<sup>3</sup>.

При этом, как пишет в своем блоге Сергей Карелов, один из учредителей компании Witology, созданной для развития CoP, содержательное наполнение самого термина Communities of Practice (появившегося еще в 1991 г.) за последние годы существенно изменилось<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> См.: Социализация бизнеса в России: утопия или реальность // Русский журнал. Авг., 2011 [online]. Дата обращения 29.05.2012.  
URL: <<http://www.russ.ru/pole/Socializaciya-biznesa-v-Rossii-utopiya-ili-real-nost>>.

<sup>4</sup> Блог С. Карелова: <<http://witology.com/1360.html>>.

*«Первые десять лет существования онлайн-мира к возникающим здесь CoP относились со старыми оффлайн-мерками — сетевой клуб по интересам... Еще в конце 2008 г. в исследовании THEORY AND PRACTICE OF COMMUNITIES однозначно утверждалось: “As a result, a direct ‘command and control’ management approach is an anathema to a community. Any attempt to impose autocratic leadership on a community violates trust...”.*

*Но в марте 2010 г. вышесказанное было категорически опровергнуто. В работе двух признанных специалистов в области CoP Richard McDermott и Douglas Archibald ‘Harnessing Your Staff’s Informal Networks’ на основе анализа около 200 CoP из 10 индустрий были сделаны выводы, которые на 100% совпадают с основополагающими принципами Witology:*

- *необходимость проблематизации, четкой постановки целей и управления процессом работы CoP;*
- *необходимость структурирования проектов, с которыми работают CoP;*
- *необходимость введения службы фасилитаторов проектов, с которыми работают CoP;*
- *необходимость обучения команд, управляющих проектами CoP;*
- *для эффективной работы CoP необходимо дополнять онлайн-коммуникацию оффлайн-коммуникацией».*

Таким образом, и для весьма неформальных «деятельных сообществ» признается необходимость квалифицированного менеджмента.

Другой важной компонентой mass collaboration, которая должна учитываться при реализации коллективных проектов, является особый мотивационный комплекс участников. В последнее время в связи с развитием non-profit organization, а также *социального предпринимательства*, многие эксперты пишут о необходимости поиска оптимального сочетания финансовой (материальной) и нефинансовой (социальной) мотивации участников общественных проектов, предоставлении им возможности инвестировать разные (не только материальные или трудовые) ресурсы, а также получать условный доход, выраженный не только в деньгах, но и в дополнительном знании, квалификации, репутационном (символическом) капитале, социальных связях и т. п.<sup>5</sup> Некоторые авторы утверждают, что основным капиталом общественных проектов (как в смысле инвестиций, так и в смысле прибыли) является как раз нематериальный актив — *доверие*. Интересны в этом плане поиски в рамках концепции «экономики заслуг»<sup>6</sup>.

Именно на стыке вышеописанных тенденций и становится возможным рождение таких проектов, как «Открытое мнение».

<sup>5</sup> Интервью О. Шлыковой с И.В. Задориным, 28 апреля 2011 года: «О социальном предпринимательстве: теория относительности Задорина» [online]. Дата обращения 29.03.2012. URL: <<http://www.zircon.ru/russian/publication/4/110428.htm>>.

<sup>6</sup> См., например: Абдикеев Р. Экономика заслуг // Лаборатория социальных инноваций «Клаудвочер» [online]. Дата обращения 30.05.2012. URL: <<http://www.cloudwatcher.ru/what-we-think/1/>>.

### **«Открытое мнение» — антикризисный эксперимент профессионального сообщества**

Надо сказать, что базовой проблемой, отправной точкой для проекта «Открытое мнение» явился очередной репутационный кризис российской социологии, выраженный в резком снижении доверия к данным социологических исследований на всех уровнях их потребления: 1) со стороны рядовых граждан, 2) со стороны «просвещенной» общественности, СМИ и экспертов, 3) со стороны заинтересованных потребителей — органов управления (как политического, так и бизнес-управления)<sup>7</sup>. В таких обстоятельствах дало трещину и само социологическое сообщество, из уст отдельных его членов также стала звучать громкая критика в адрес других. Недоверие стало сквозным лейтмотивом всей сегодняшней социологической практики.

В качестве основных в адрес социологов звучат два обвинения: в «ангажированности» (влияние заказчика на результат исследования) и в «непрозрачности» процедуры и данных исследований, за которой может скрываться халтура и стремление к манипуляциям. На основании анализа этих претензий возникло решение: для повышения общественного доверия к социологии надо провести *полностью независимое* (неангажированное, незаказное) и *максимально открытое* исследование, которое могло бы стать культурным образцом и доказательством честности и профессионализма социологов<sup>8</sup>.

Кратко о проекте сказано в пресс-релизе № 1 от 11.02.2012<sup>9</sup>:

*Проект «ОТКРЫТОЕ МНЕНИЕ» — это инициативный эксперимент по проведению полномасштабного социологического исследования в новом для российской социологии формате «collaborative open research» — совместных открытых исследований.*

*«Открытое исследование» в нашем случае означает:*

- *исследовательский проект иницируется, самостоятельно финансируется и реализуется независимой группой профессиональных социологов и представителей общественности;*
- *проект реализуется на условиях сетевой кооперации и добровольного сотрудничества специалистов из разных организаций в отсутствии какой-либо формальной иерархической структуры;*
- *проект реализуется полностью открыто (публично) на всех этапах исследования, а его результаты становятся доступными всем желающим для анализа и публикации.*

<sup>7</sup> Задорин И. Вторая репутационная смерть российской социологии (4.03.2012). URL: <<http://igor-zadorin.livejournal.com/4811.html>>.

<sup>8</sup> Задорин И. Обращение к коллегам 16.12.2011. URL: <<http://igor-zadorin.livejournal.com/2379.html>>.

<sup>9</sup> «Открытое мнение». Пресс-релиз № 1 // Sociologos [online]. URL: <[http://www.sociologos.ru/upload/File/PROEKT\\_OTKRYTOE\\_MNENIE-press-reliz\\_N1.doc](http://www.sociologos.ru/upload/File/PROEKT_OTKRYTOE_MNENIE-press-reliz_N1.doc)>.

Надо сказать, что ни одно из важных свойств проекта не являлось чем-то новым для социологической практики в России. Были и есть проекты инициативные и выполненные за счет собственных средств (незаказные), были и есть проекты, выполненные на основе сотрудничества (горизонтальной кооперации)<sup>10</sup>, были и есть примеры открытия данных<sup>11</sup> (хотя по этой характеристике проект «ОМ», пожалуй, действительно задал новую планку). Уникальность «Открытого мнения» — в сочетании (конstellации) перечисленных черт исследовательских проектов.

Уже в первичном описании проекта обозначены три его главных характеристики (компоненты), определяющих формат «*collaborative open research*»: 1) проект исследовательский (это конкретное социологическое исследование); 2) проект открытый, прозрачный, публичный; 3) проект коллаборативный, то есть построенный на принципах сотрудничества и коллективного действия. О первых двух компонентах проекта подробно рассказано в статьях его активных участников — В. Звоновского, С. Давыдова, И. Ксенофоновой, опубликованных в этой же рубрике «Социологического журнала». Я остановлюсь только на третьем — коллаборации и организации коллективного действия.

Мне представляется, что легче всего объяснить, как решались вопросы организации проекта и как строилась коллаборация, показав процесс развития проекта, его основные этапы в динамике. При этом для каждого этапа «исторического процесса» важно указать, какие *задачи* ставились как главные, какие *ресурсы* являлись определяющими, какие *угрозы* считались критическими. Естественно, это весьма личное субъективное представление процесса, я останавливаюсь только на тех моментах, которые мне кажутся важными, поэтому описание может показаться фрагментарным, и оно, безусловно, вполне может быть и другим в глазах других участников проекта и/или наблюдателей.

### **Этапы коллаборативного исследовательского проекта**

#### ***Первый этап — формирование «общего смысла» проекта, определение миссии деятельного сообщества***

На первом этапе становления любого деятельного сообщества (и «Открытое мнение» здесь не исключение) определяются общая цель, общий смысл, миссия сообщества. Замечу, здесь (как в известном выражении «существование предшествует сущности») сообщества еще

<sup>10</sup> См., например, проекты Ассоциации региональных социологических центров России Группы «7/89» (<[www.789.ru](http://www.789.ru)>) и Некоммерческого Партнерства «Евразийский монитор» (<[www.eurasiamonitor.org](http://www.eurasiamonitor.org)>).

<sup>11</sup> См. историю деятельности Единого архива социологических данных (<[http://www.socpol.ru/archives/about\\_proj.shtml](http://www.socpol.ru/archives/about_proj.shtml)> и <[http://sophist.hse.ru/arch\\_history.shtml](http://sophist.hse.ru/arch_history.shtml)>) и Банка данных ИС РАН (<<http://www.isras.ru/Databank.html>>).

нет, но есть *социальная позиция* (место в социальном пространстве), вокруг которой должно начаться формирование сообщества. Конечно, этот начальный смысл, идея, обозначение социального места задается инициатором проекта, но задается не жестко и с возможностью существенной коррекции в зависимости от интересов привлекаемых участников. Формирование сообщества может серьезно изменить первоначально поставленную инициатором цель, сформулированную миссию, поскольку связано с процессом согласования интересов. Инициатор должен быть готов к этому, если ценность становления деятельного сообщества как будущего субъекта деятельности для него все-таки важнее сохранения неизменной первоначальной идеи (к тому же идея в первоначальном виде может вообще не привлечь критической массы сторонников).

Вслед за обозначением «места» для создания сообщества как совокупности социальных (кто?), деятельностных (что?), идеологических (зачем?) и методологических (как?) координат происходит привлечение в сообщество его потенциальных участников. Пока именно потенциальных, поскольку конечный состав сообщества определится на основе непростого процесса *согласования индивидуальных интересов*, с которыми участники приходят в сообщество. Коллеги начинают обсуждать первоначальную идею, трансформируя ее в сторону своих интересов и стараясь повысить ценность и конкурентоспособность личных ресурсов как возможных инвестиций в общий проект.

В результате явного или неявного согласования интересов должен появиться некий над-интерес, «ничей» общий интерес, субъектом которого является все сообщество — объединение независимых, заинтересованных лиц, решивших вложиться в проект с определенной совместно миссией. Первоначальная идея отчуждается от ее автора, интериоризируется и трансформируется сообществом, а затем возвращается в публичное пространство уже как идея сообщества. Здесь очень важно понимать, что инициатор проекта не имеет каких-то особых прав на тот смысл проекта, который, в конечном счете, был принят всем сообществом в качестве миссии, даже если отличия от первоначальной идеи невелики. Первоначальное предложение — скорее безвозвратная инвестиция инициатора. Во многом это относится также и к предложениям других участников первичных обсуждений.

Два важнейших ресурса на этом этапе — *креативность и договороспособность* (готовность к компромиссу) потенциальных участников проекта.

Конечным результатом первого этапа должно стать, во-первых, определение приемлемого для всех членов сообщества смысла проекта (целей и способов их достижения) и миссии сообщества и, во-вторых, формирование первоначального состава сообщества из участников, согласившихся с указанными смыслом и миссией. Строго

говоря, на первом этапе проект может и закончиться, если не нашлось достаточного количества лиц, готовых своим участием поддержать первоначальный замысел.

В проекте «Открытое мнение» первоначальная идея была изложена инициатором проекта в «Обращении к коллегам», основным местом коммуникации и обсуждения идеи выбрана площадка социальной сети Facebook (создана онлайн-группа), а привлечение участников началось с того, что инициатор разослал «Обращение» по адресам своих «френдов» (около 50 человек). По итогам интенсивной дискуссии (две недели «чистого» времени с перерывом на новогодние каникулы) сложилось общее понимание проекта (концепция электорального исследования) и сформировалась группа в составе примерно 75 человек, включающая как лиц, выразивших готовность участвовать в исследовательского проекте, так и просто сочувствующих и наблюдателей.

Основные угрозы первого этапа проекта связаны с риском не привлечь в сообщество достаточное число активных членов, готовых в дальнейшем сделать соответствующие инвестиции в проект (инвестиции любого вида — финансовые, трудовые, информационные, символические и т. п.). Автор оценивает критическое число таких участников для начала проекта в 15–20 человек, при меньшем количестве сообщество может не набрать нужную энергетику.

Естественно есть опасность потери отдельных членов сообщества в процессе согласования интересов и общего понимания проекта<sup>12</sup>.

*Случай X.* Один из участников проекта (назовем его X) в рамках обсуждения первоначальной концепции «Открытого мнения» сделал довольно необычные и интересные предложения. Однако во многом в силу их необычности они не были должным образом оценены и приняты формирующимся сообществом проекта. В итоге неудовлетворенный X вышел из проекта, из группы «ОМ» в Facebook и даже удалил свой аккаунт в сети.

*Вывод.* Конечно, на этапе формирования «общего смысла» проекта, согласования интересов и складывания коллектива потери отдельных, даже очень интересных идей и очень интересных и квалифицированных людей неизбежны. Имеет смысл по возможности создавать дополнительные подпроекты («боксовики»), не мешающие головному проекту, но позволяющие коллегам определенную реализацию своих замыслов, а, главное, оставляющие их в сообществе.

### ***Второй этап — функциональное самоопределение участников проекта, формирование структуры сообщества и инвестиционного плана***

Когда появляется общий смысл, общая цель как стержень формирования деятельного сообщества, начинается *самоопределение* каждого участника относительно этого общего смысла. Кто-то просто уходит,

<sup>12</sup> Здесь и далее наиболее характерные угрозы развитию проектного сотрудничества будут иллюстрироваться кейсами из истории «Открытого мнения».

поскольку это «не его смысл», кто-то переходит в позицию пассивного наблюдателя (не покидает сообщество, но становится в выжидательную позицию), а кто-то все-таки занимает деятельную позицию, которая связана с определением двух моментов участия:

— определением объема и характера инвестиций в проект (время, деньги, квалификация, связи, социальный капитал, репутация);

— определением обязательств, функциональной нагрузки, который готов взять на себя участник проекта.

С инвестициями участник определяется сам, а с функционалом необходим определенный процесс согласования. Допустим, в «Открытом мнении» вызвались составлять анкету опроса 10 человек (это многовато), а писать итоговый отчет по результатам исследования — ноль. Поэтому важно провести согласование, чтобы сделать функциональное распределение участников осмысленным и эффективным.

В «Открытом мнении» общий смысл проекта был, в конце концов, определен как *«проведение социологического исследования по электоральной тематике методом телефонного опроса и с двумя главными характеристиками — независимостью и открытостью»*, а функциональные места в структуре проекта в основном определялись самой технологией исследования — разработка инструментария, разработка схемы выборки, проведение сбора данных (поле) и т. д. Очевидно, что были и позиции, связанные с особыми характеристиками проекта. Чтобы обеспечить независимость, нужен свой финансовый фонд, значит, кто-то должен взять на себя функцию формирования этого общего ресурса. Чтобы обеспечить открытость — кто-то должен взять на себя функцию представления результатов в публичном пространстве. И т. д. и т. п. В конечном итоге, в «ОМ» функциональная структура сложилась довольно успешно, за исключением одного момента: были определены (заполнены) все позиции технологического цикла исследования, кроме последнего — подготовки аналитического отчета. Результат — аналитического отчета так и не появилось. Финальным продуктом исследования стала лишь база данных ответов респондентов и результаты предварительного анализа (частотные распределения) и больше ничего.

Таким образом, один из ключевых вопросов второго этапа — это задание функциональной схемы и плана-графика проекта. Замечу, тот, кто задаст эту схему и сформирует график, фактически на некоторый период становится лидером проекта, поскольку именно он берет на себя управление процессом. Но без инициативы и самоорганизации сообщества процесс не пойдет, участники должны декларировать свою готовность на основе доброй воли занять соответствующие функциональные позиции и вписаться в план-график, то есть взять на себя ответственность и определиться с инвестициями.



Инвестиции и инвестиционный план — второй ключевой вопрос данного этапа становления деятельного сообщества.

Каждая функциональная позиция требует определенного ресурса, совокупность требуемых ресурсов составляет бюджет проекта. При этом под бюджетом здесь понимается совокупность ресурсов всех видов. Для сообществ, построенных в рамках сетевой неиерархической организации и на основе некоммерческой мотивации, важнейшим ресурсом становится личное участие (*труд, время*) и *квалификация* членов сообщества. В проекте «Открытое мнение» все участники (кроме «полеви́ков») работали на безвозмездной основе. Более того, деятельность осуществлялась без оформления каких-либо договоров и контрактов, а значит, одним из существенных ресурсов проекта являлось взаимное *доверие*, основанное на *репутации* (социальном и символическом капитале) каждого участника.

Конечно, привлекались и *денежные ресурсы* (добровольные взносы в общественный фонд<sup>13</sup>). В этом смысле «Открытое мнение» стало важным прецедентом общественного финансирования социологических исследований, важным шагом к расширению класса заказчиков из числа институтов гражданского общества.

Нельзя не сказать, что именно на этапе определения функциональных мест необходимо *активное привлечение новых участников* проекта. В группе «Открытое мнение» так и было — основной набор участников проходил на втором и третьем этапах становления сообщества, когда число членов группы выросло в четыре раза.

### ***Третий этап — реализация миссии, достижение общей цели***

Третий этап становления деятельного сообщества — основной. Это собственно реализация миссии, процесс достижения общей цели. После того, как определенные функциональные позиции заняты участниками, и уже понятно, кто и что вносит (в смысле ресурсов), наступает этап взаимодействия, совместного достижения главной цели и смысла проекта. Здесь главное — организация сообщества таким образом, чтобы в конечном итоге выполнить смыслообразующую задачу. По сути, все основные моменты управления на данном этапе типовые и не сильно отличаются от управления в других сферах общественного производства (как говорится, бери любой учебник по project-management и — вперед).

<sup>13</sup> В финансировании проекта приняло участие 26 человек, в совокупности внесших в фонд проекта 205 тыс. рублей (подробнее см.: Протокол дискуссии в группе «Открытое мнение» [online]. URL: <[http://www.sociologos.ru/upload/File/Otkrytoe\\_mnenie\\_Protokol\\_diskussii\\_16.12.12-09.04.12.doc](http://www.sociologos.ru/upload/File/Otkrytoe_mnenie_Protokol_diskussii_16.12.12-09.04.12.doc)> (с. 171–177). Этой суммы не хватило на покрытие расходов полевых колл-центров и некоторых дополнительных издержек, поэтому «дефицит бюджета» (примерно треть) был компенсирован корпоративными взносами группы ЦИРКОН и Фонда социальных исследований.

Однако своя специфика у проекта «Открытое мнение» была и на этом этапе. Дело в том, что в силу провозглашенного принципа открытости и прозрачности открытыми и публичными были изначально приняты не только собственно исследовательские процедуры, но и процесс принятия решений. На открытой площадке группы «ОМ» в сети Facebook обсуждались практически все вопросы исследовательского проекта и варианты их решений<sup>14</sup>.

Вместе с тем, в какой-то момент выяснилось, что невозможно, чтобы каждое решение принималось на общенародном вече в полторы сотни человек. Встал вопрос формирования временной системы управления. В конечном итоге, мы пришли к ситуации, когда 6–7 наиболее активных участников процесса, отвечавших за соответствующие участки работы, составили некоторый Совет проекта, и этот инициативный и самопровозглашенный совет довольно часто «заседал» отдельно от публичной группы в Facebook (например в Skype). Получилась некая «совещательная комната» для актива проекта. Кроме того (и это важно), онлайн-коммуникация иногда дополнялась оффлайн-овой (были очные встречи и собрания).

Похоже, для деятельного сообщества, даже если оно в целом не иерархизировано и в нем существует много разных центров притяжения и влияния, при выполнении конкретного проекта важно делегировать отдельным участникам дополнительные права по принятию решений, то есть даже не права, а функционал (*«вот Вы, и Вы будете принимать решения по этому поводу»*).

Важной особенностью сообщества «Открытое мнение» явилось то, что в группе не было явных лидеров. Это оказалось позитивным моментом, поскольку в такой ситуации не было откровенного доминирования, и это стимулировало участие многих. Хотя иерархия все равно существовала, но это скорее была иерархия реальной активности и (немного) иерархия репутации.

Базовый вопрос третьего этапа — как организовать взаимодействие участников в рамках определенных ими функциональных позиций, взятых ими обязательств и сделанных ими инвестиций? Каким образом организовать процесс, чтобы достичь цели, выполнить миссию, получить конечный продукт? Здесь очень важно сохранить нацеленность на конкретный результат и уберечь проект от движения «в сторону», ибо такая угроза есть всегда.

*Случай Y.* Один из участников проекта (Y), несмотря на активное участие в основном исследовательском процессе, имел и собственную исследовательскую «задумку» со своим объектом и предметом исследования. Ему

<sup>14</sup> См.: Протокол дискуссии в группе «Открытое мнение» [online]. URL: <[http://www.sociologos.ru/upload/File/Otkrytoe\\_mnenie\\_Protokol\\_diskussii\\_16.12.12-09.04.12.doc](http://www.sociologos.ru/upload/File/Otkrytoe_mnenie_Protokol_diskussii_16.12.12-09.04.12.doc)>.

было интересно изучить само складывающееся сообщество с точки зрения осознания его участниками сути проекта, основных ценностей и понятий, используемых в процессе склейки коллектива и для мотивации сотрудничества. Методом исследования был выбран «кризисный эксперимент» в стиле Гарфинкеля. А именно, У несколько раз довольно остро и «на грани фола» провоцировал других участников проекта к обсуждению основ «Открытого мнения», призывая их к непрерывной рефлексии относительно миссии проекта и способа ее реализации, а также к «десакрализации» и «демистификации» некоторых смыслообразующих понятий (например «открытость») и процедур (например телефонных интервью). Не отрицая любопытности и даже полезности в каком-то смысле такого частного исследования внутри коллектива, следует признать, что «кризисный эксперимент» У создавал реальную угрозу осуществлению проекта. У постоянно «подвешивал» процесс принятия решений, не давая выйти на их реализацию. Сообщество вполне могло бы скатиться из «деятельного» в сугубо «обсуждающее» (а то и просто «ругательно-склочное»), а проект с конечными целями и сроками — в бесконечный процесс рефлексии. Таким образом, частный интерес одного из участников вступил в противоречие с общим интересом других участников. Для минимизации угрозы «актив» сообщества вынужден был перевести часть своих обсуждений из публичного пространства Facebook в полузакрытые коммуникации (Skype-сессии, телефонные переговоры и т. п.), то есть просто по возможности бесконфликтно уйти от навязываемых У «кризисных дискуссий».

*Вывод.* Проектное сотрудничество должно иметь средства неконфликтного купирования возможных внутренних подпроектов отдельных его участников, имеющих разрушительный потенциал для основного проекта.

#### ***Четвертый этап — фиксация «прибыли», распределение «дохода» и прав на конечный продукт***

Итак, проект в целом завершен, задачи решены, получен требуемый продукт (в случае «Открытого мнения» результаты исследования), и тут наступает четвертый этап, самый трудный — распределение обобщенного дохода, «прибыли».

Прежде всего, надо определить, а в чем, собственно, выражен продукт деятельности деятельного сообщества, в чем заключается дополнительный прирост капитала? В проекте «Открытое мнение» было зафиксировано несколько главных продуктов — достижений проекта: 1) результаты электорального исследования — полученные материалы, в том числе массив данных; 2) вполне оригинальная методика всероссийского телефонного опроса; 3) довольно полное описание хода проекта и связанных с этим дискуссий (дискурс-контент), которое может являться базой для разработки организационных технологий проведения подобных проектов, 4) неожиданно появившийся бренд (символический капитал) «Открытое мнение», к которому уже после окончания проекта проявили интерес сторонние лица.

Кому все это должно принадлежать? К сожалению, этот сложнейший *вопрос о собственности и правах* на продукцию и бренд не был обсужден в сообществе, несмотря на то, что был поставлен еще в середине проекта (коллеги просто «скромно» ушли от его обсуждения). В результате неявно был принят единственно возможный в таком (экспериментальном) случае вариант: все достижения проекта признаются общим достоянием участников проекта (вне зависимости от того, кто конкретно выполнял соответствующую работу, включая наблюдателей), свободно используемым и распространяемым ими за пределами группы.

Трудно сказать, насколько такой вариант является правильным (и приемлемым для других проектов, выполненных в стиле *collaborative open research*), тем более с учетом серьезных различий во вкладах, сделанных разными участниками. Это тема будущих обсуждений. Вместе с тем, в рамках последовавших за исследовательской частью проекта четырех *методологических семинаров* (также открытых для посещения и частично опубликованных в виде конспектов) была сделана попытка еще раз обсудить, обобщить и сделать открытыми скрытые до этого времени по разным причинам технологические моменты (методика построения выборки, методика опроса, опыт внешнего представления результатов, организационная технология). Таким образом, актив сообщества стремился к максимально широкому распространению условного «профита» на всех членов сообщества. Однако полностью решить проблемы распределительного этапа не удалось.

*Случай Z.* Один из участников проекта «ОМ» (вероятно, по молодости лет) не посчитал репутационный капитал достаточно значимым для себя, чтобы дорожить им в ущерб капиталу информационному. Приобретя в ходе проекта некоторую дополнительную квалификацию и знания (методологическую информацию), он в какой-то момент посчитал возможным не выполнять общую норму открытости и обобществления всех материалов и продуктов, получаемых в ходе проекта. В итоге по одному из важнейших участков общей работы результаты проекта остались неопубликованными и фактически присвоенными Z, несмотря на многочисленные напоминания коллег о некорректности данного поведения.

*Вывод.* Коллаборативные проекты с сетевым (неиерархическим) управлением и нефинансовой мотивацией участников должны реализовываться с кадровым дублированием (резервированием), то есть с участием в конкретном моменте (задаче) исследовательского процесса двух и более человек. Такая организация уменьшает риски индивидуального присвоения результатов проекта в случае неверной оценки (или игнорирования) участником значения репутационного капитала.

В любом случае, как мне кажется, в том или ином виде в «прибыли» оказались все участники проекта, поскольку уникальный опыт такого коллективного действия в необычном сетевом режиме коммуникации да вкупе с полученной информацией, очевидно, стоит потраченных усилий и денег.

### **Заключение**

Проект «Открытое мнение», безусловно, важный шаг в развитии социологического сообщества в России. Вне зависимости от научного и методологического значения полученных результатов проект привнес в исследовательскую практику совершенно новый формат профессиональной коммуникации и сотрудничества, создал прецедент общественного финансирования и аккумуляции ресурсов для проведения исследования, задал новые стандарты открытости и публичности исследовательских процедур и их результатов.

Сотрудничество профессионалов и коллективное осуществление ими совместного исследовательского проекта, основанное на сетевой коммуникации и доверительном обмене ресурсами (знаниями, опытом, финансами, технологической инфраструктурой и т. п.), оказалось весьма эффективным<sup>15</sup>.

Конечно, главная цель проекта — повышение доверия к данным социологических исследований со стороны внешних потребителей — оказалась недостижимой. Понятно, что она и не могла быть достигнута в рамках одного конкретного проекта. Вместе с тем, мне кажется, «Открытое мнение» все-таки снизило взаимное недоверие внутри профессионального сообщества. Открытость и откровенность обсуждений, коллективный характер принятия решений и действий, прозрачность процедур и данных — все это способствовало укреплению доверительного взаимодействия социологов самого разного профессионального профиля и самых разных школ и групп.

Уже после завершения основного проекта возникло несколько линий, предполагающих продолжение сотрудничества между участниками «Открытого мнения». Выражу уверенность, что практика публичной профессиональной коллаборации будет расширяться, появятся новые вневедомственные профессиональные «деятельные сообщества», будут проводиться новые открытые исследования, и все это, безусловно, пойдет на пользу как отдельным участникам проектов, так и всему большому социологическому сообществу России.

<sup>15</sup> Сводка результатов проекта «Открытое мнение» приведена в документе «Итоги и результаты: чего мы добились, и что нам не удалось», опубликованном в сети интернет (см., например: <<http://igor-zadorin.livejournal.com/5247.html>>).