

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО Д***ИЗМА

РОМАН БЕЗ СОГЛАСОВАНИЯ



СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

ВАДИМ МАРТОВСКИЙ

18+

Вадим Мартовский

**Энциклопедия Человеческого
Д***изма. Без согласования.**

«Автор»

2026

Мартовский В.

Энциклопедия Человеческого Д***изма. Без согласования. /
В. Мартовский — «Автор», 2026

В НИИ изучают человеческое поведение, общественное напряжение и способы предотвращать конфликты. Главное слово, которым всё это проще всего назвать, здесь строго запрещено. Алексей Нечаев днём пишет отчёты о «контекстных траекториях» и «коммуникативной нестабильности среды», а ночью составляет собственную энциклопедию — о тех, кто всегда знает, как правильно жить другим. О спасателях, наблюдателях, переименователях, разоблачителях, начальниках, соседях, родственниках и, конечно, о себе. Когда институтский проект «Контур» начинает определять, кто из граждан может стать источником проблем, Алексею приходится решать: остаться удобным наблюдателем или наконец сделать что-то без согласования. Смешная и тревожная сатира о бюрократии, цифровом контроле, уверенности в собственной правоте и той тонкой границе, за которой человек перестаёт видеть в другом человека.

© Мартовский В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог	5
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Вадим Мартовский

Энциклопедия Человеческого Д***изма. Без согласования.

Пролог

В НИИ прикладной поведенческой нерациональности запрещалось произносить слово «долбоеб».

Не в том смысле, что за него могли выгнать с работы. Из института вообще редко кого выгоняли: сперва человека отправляли на беседу, потом на повторную беседу, затем собирали рабочую группу по итогам беседы, и только после этого он сам начинал искать вакансии, потому что больше не мог смотреть на себя в зеркало без согласования с юридическим отделом.

Но слово запрещалось.

В приказе № 4/17, подписанном директором НИИ Лидией Аркадьевной Воронцовой, говорилось:

«В целях минимизации стигматизирующих практик, профилактики оценочного маркирования и сохранения конструктивной среды меж субъектного взаимодействия запрещается использование лексических единиц, допускающих упрощённую характеристику участника поведенческой ситуации».

В приложении, которое занимало двадцать семь страниц, уточнялось, что к «лексическим единицам» относятся также производные, уменьшительно-ласкательные варианты, написание через звёздочку, намёки, цитирование и «выразительное молчание, не оставляющее сомнений в речевом намерении сотрудника».

Сотрудники называли это правило «не произноси».

Нарушителей называли «случаями речевой несдержанности».

Само явление, которым занимался институт, называлось ППО — поведенческое решение с повышенной отрицательной предсказуемостью.

Никто не понимал, что это значит, но все были уверены, что к ним лично оно не относится.

Словесный инцидент произошёл во вторник, в 10:35, на еженедельном межотраслевом семинаре отдела прикладной диагностики.

За окном стоял ноябрь — не тот ноябрь, в котором идёт снег, а тот, который просто занимает место между октябрём и декабрём. В переговорной было жарко, душно и пахло пластиком, кофе и чужими куртками. На стене висел экран. На экране была презентация с заголовком: «Оценка рисков инициативного решения в условиях ограниченной обратной связи».

Под заголовком стояла фотография двора.

Во дворе был детский городок, новая лавочка, три мусорных контейнера и яма глубиной примерно в человеческое разочарование. Яму выкопали для замены трубы. Трубу не заменили, потому что подрядчик не приложил к заявке справку о том, что подрядчик действительно является подрядчиком.

Яму закрыли листом фанеры.

Фанера просела.

Потом председатель совета дома написал в общий чат, что дети «не обязаны бегать как потерпевшие». После этого кто-то предложил поставить вокруг ямы табличку «Осторожно». Другой человек возразил, что табличка создаст у детей нездоровый интерес к яме. Третий написал, что его ребёнок никогда не падал, потому что «с ним разговаривают».

Через два дня в яму упал курьер.

Курьер ничего не сломал, но коробку с кормом для кота пришлось доставать багром. После этого жители провели голосование — закрывать яму или нет. За закрытие проголосовали сорок восемь процентов. Против — сорок девять. Остальные считали, что вопрос сформулирован манипулятивно.

На шестом слайде была таблица.

— Таким образом, — говорил молодой научный сотрудник Максим Селезнёв, — мы наблюдаем не единичную ошибку участников процесса, а устойчивую цепочку взаимно усиливающих поведенческих реакций.

Он говорил быстро. На нём была рубашка, которую он, вероятно, купил специально для работы в НИИ, и выражение лица человека, который с утра репетировал одну важную мысль.

— Сначала мы имеем недостаточную инфраструктурную готовность, — продолжил Максим. — Затем возникает конфликт интерпретаций, после чего участники замещают предметное решение символическим противостоянием. И наконец...

Он щёлкнул пультом.

На экране появилась фотография курьера. Курьер сидел на фанере, держал коробку с кормом, смотрел в сторону и курил. Над ним стояли трое жильцов. Один снимал видео.

— И наконец, — сказал Максим, — происходит то, что в разговорной речи обычно называется...

В комнате стало очень тихо.

Даже кулер в углу перестал булькать.

Максим посмотрел на Лидию Аркадьевну.

Лидия Аркадьевна сидела во главе стола, сложив руки на папке с надписью «Семинар. Не выносить». Она была женщиной, которая умела слушать человека так внимательно, что через минуту тот сам начинал подозревать себя в неправоте.

Максим сглотнул.

— ...обычно называется... — повторил он.

— Продолжайте, — мягко сказала Лидия Аркадьевна.

— Долбоебизмом.

Никто не вскрикнул.

Один мужчина в сером пиджаке перестал записывать. Девушка из юридического отдела медленно положила ручку рядом с блокнотом. Кто-то на дальнем конце стола тихо выдохнул так, как выдыхают, когда в лифте между этажами гаснет свет.

Максим, кажется, сам не понял, что сказал. Или понял слишком поздно.

Лидия Аркадьевна сняла очки.

— Максим Сергеевич, — произнесла она. — Вы сейчас использовали несертифицированную оценочную лексику?

— Я... описал явление.

— Нет, — сказала девушка из юридического отдела. — Вы использовали термин, который содержит в себе предварительную квалификацию субъекта.

— Там курьер в яму упал.

— Курьер оказался в ситуации непредвиденного вертикального перемещения.

Максим посмотрел на неё.

— В яму.

— В углубление инженерного характера, — уточнила девушка.

С заднего ряда кто-то тихо кашлянул. Потом ещё раз. Потом кашель стал очень похож на смех, но Лидия Аркадьевна повернула голову, и кашель немедленно выздоровел.

— Я не хотел никого оскорбить, — сказал Максим.

— Мы не обсуждаем ваши намерения, — ответила Лидия Аркадьевна. — Мы обсуждаем последствия формулировки.

— Но они же там все дол....

Максим осёкся.

— Продолжайте, — снова предложила директор.

— Нет.

— Вот и правильно.

Она раскрыла папку.

— Коллеги, предлагаю зафиксировать произошедшее как словесный инцидент с признаками упрощённой персонализации сложного социального процесса. Максим Сергеевич подготавливает объяснительную. Юридический отдел — заключение. Отдел речевой безопасности — рекомендации по недопущению подобных ситуаций в дальнейшем.

— А яму? — спросил Максим.

Лидия Аркадьевна посмотрела на экран.

На фотографии курьер всё ещё сидел на фанере. У его ног лежал мешок корма. Где-то за кадром, судя по выражению лица, продолжался спор о том, кто виноват.

— Яма, — сказала она, — находится в зоне компетенции управляющей компании.

Семинар продолжился.

Следующий доклад назывался: «Позитивный опыт снижения конфликтности через уточнение терминов».

Через три часа Максим написал объяснительную. В ней он указал, что допустил «неуместное словоупотребление в условиях эмоционального перегруза». Затем он удалил это словосочетание, потому что оно звучало слишком по-человечески, и заменил его на «речевой выбор, не соответствующий этическому контуру учреждения».

Вечером протокол семинара оказался в интернете.

Его выложили без подписи, без комментариев и почти без правок. Только слово в середине страницы кто-то заменил звёздочкой.

К утру документ разошёлся по районным чатам, каналам о городской жизни и рабочим беседам.

Люди спорили, существуют ли такие институты на самом деле.

Люди, которые работали в таких институтах, спорили, можно ли установить, кто слил протокол.

Люди, которые никогда не работали нигде, где есть пропускной режим, уверенно объясняли, как надо было решить проблему с ямой.

Алексей Нечаев прочитал протокол в четыре часа семнадцать минут утра.

Он не спал. Уже третью ночь подряд он лежал на диване в куртке, смотрел в потолок и пытался не думать о том, что за последние полгода у него закончились работа, отношения и привычка объяснять себе, что всё временно.

В телефоне мигало уведомление из центра занятости: необходимо явиться для подтверждения статуса.

Алексей дочитал протокол до фразы «ситуация непредвиденного вертикального перемещения» и впервые за неделю засмеялся.

Смеялся он тихо, чтобы не разбудить соседей за стеной, но получалось плохо.

Потом перестал.

На следующий день он пришёл в НИИ прикладной поведенческой нерациональности — не потому, что хотел там работать.

Просто адрес института оказался в двух остановках от центра занятости.

Глава 1. Слово, которого нет

В центр занятости Алексей приехал к десяти утра и уже в десять ноль пять понял, что зря.

У входа стояли трое мужчин и женщина в пуховике. Мужчины курили с выражением людей, которых государство временно признало существующими. Женщина держала прозрачную папку с документами и смотрела на дверь так, будто за ней находилась не служба занятости, а комиссия по распределению дальнейшей судьбы.

На двери висела табличка:

«Приём граждан осуществляется в порядке живой электронной очереди».

Под табличкой — листок, написанный от руки:

«Талонов нет. Подходите к окну № 4».

У окна № 4 сидела женщина лет пятидесяти с лицом человека, который уже много раз пытался объяснить миру, как устроена очередь, и проиграл.

— Цель обращения? — спросила она, не поднимая глаз.

— Подтвердить статус, — сказал Алексей.

— Какой статус?

— Безработного.

Женщина посмотрела на него.

— Молодой человек, статусы у нас не подтверждают. Их актуализируют.

— Хорошо. Актуализировать безработного.

— Не безработного. Гражданина, находящегося в поиске подходящей занятости.

— Я могу, так сказать, если это поможет.

— Поможет паспорт.

Он протянул паспорт. Женщина открыла его, сверила с экраном, несколько раз кивнула в такт чему-то, чего Алексей не слышал.

— Вам предлагали вакансии?

— Предлагали.

— Почему не трудоустроились?

— Потому что одна была грузчиком в ночную смену, а другая — менеджером по продаже дверей.

— А до этого кем работали?

— Аналитиком.

Женщина посмотрела на него чуть внимательнее.

— Аналитиком чего?

Алексей подумал.

Последние годы он занимался примерно всем, что можно было красиво назвать оптимизацией. Сводил данные, строил отчёты, объяснял руководству, почему деньги закончились ещё до того, как их начали тратить. В какой-то момент он стал замечать, что начальство любит цифры только до тех пор, пока цифры подтверждают уже принятое решение.

Потом он сказал на совещании, что проект надо закрывать.

Его выслушали.

Через две недели закрыли его.

— Процессов, — ответил он.

— Каких процессов?

— В основном бесполезных.

Женщина сняла очки.

— У нас такой профессии нет.

— Я понимаю.

Она снова посмотрела в монитор.

— Есть вакансии специалиста по сопровождению процессов.

— Где?

— В научно-исследовательском институте.

— Каких процессов?

— Поведенческих.

Алексей поднял глаза, вспомнив отчет прочитанный ночью, сложил в голове два плюс два, затем спросил.

— Они что, изучают глупость?

Женщина как будто не услышала вопроса и продолжила

— В вакансии написано: «Ведение аналитической документации, обработка полевых материалов, подготовка выводов, участие в межотраслевых мероприятиях». Зарплата указана после собеседования, график полный, оформление официальное.

— А институт как называется? – Уже скорее для себя уточнил Алексей, заранее зная ответ

Женщина развернула экран к нему, но так, чтобы он всё равно видел только собственное отражение.

— НИИ прикладной поведенческой нерациональности.

Алексей молчал.

— Что? — спросила женщина.

— Ничего.

— Вам подходит?

— Не знаю.

— Тогда отмечаю как направление. Вам нужно явиться сегодня до конца рабочего дня.

— Сегодня?

— Молодой человек, вы ведь находитесь в поиске подходящей занятости.

— Пока нет.

— Вот и начнёте.

Она распечатала бумагу, поставила печать и протянула ему направление.

Адрес был знакомый.

Алексей ещё раз посмотрел на него, потом на женщину.

— Там, случайно, не запрещено одно слово?

Она медленно положила ручку.

— В каком смысле?

— Ни в каком.

— Тогда не надо начинать.

НИИ прикладной поведенческой нерациональности занимал четыре этажа бывшего проектного бюро. Здание стояло между стоматологией, которая называлась «Улыбка+», и офисом микрозаймов, обещавшим «деньги без лишних вопросов».

У института было два входа.

На одном висела табличка: **«Приём посетителей»**.

На другом: **«Вход сотрудников»**.

Между ними, на стене, висела третья:

«Не входить без необходимости».

Алексей прочитал её дважды.

Внутри пахло мокрыми куртками, пылью и кофе из автомата. За стеклянной стойкой охраны сидел молодой мужчина в форме, которая была ему велика в плечах. На стойке лежала книга посетителей, рядом — табличка:

«Просьба не шутить о характере деятельности учреждения».

— Я по направлению, — сказал Алексей.

Охранник взял бумагу, прочитал, потом посмотрел на Алексея.

— К кому?

— Тут не написано.

— Тогда в отдел кадров.

— Где он?

— На третьем.

— А где третий?

Охранник показал на лестницу.

— Логично.

— Спасибо.

— Не за что. И... — охранник помедлил. — Там лучше без этих слов.

— Каких?

— Ну, вы понимаете.

— Я действительно не понимаю. — изобразил искреннее удивление Алексей.

Охранник тяжело вздохнул.

— Значит, поймёте.

На лестнице между вторым и третьим этажами висел стенд с плакатами.

Первый назывался:

«Слово формирует среду».

На плакате мужчина и женщина стояли друг напротив друга. Над мужчиной было облачко: «Ты идиот». Над женщиной: «Я чувствую обесценивание». Между ними — красный знак запрета.

Следующий плакат предлагал варианты корректной замены:

Вместо «Ты идиот» — «Ваше решение вызывает у меня вопросы».

Вместо «Что за бред?» — «Предлагаю уточнить логику».

Вместо «Ты вообще думал?» — «Можем ли мы вернуться к исходным данным?»

Вместо «Это полный...» — «Это требует дополнительного осмысления».

Последний пункт был заклеен белой полосой.

На ней от руки было написано:

«Не дописывать».

Алексей усмехнулся.

— Первый раз? — спросил голос сверху.

На площадке стоял парень лет тридцати, худой, в тёмной толстовке и с двумя бумажными стаканчиками кофе. Он выглядел не как сотрудник НИИ, а как человек, который случайно забрёл сюда в поисках туалета и уже третий год не может выйти.

— Так заметно? — спросил Алексей.

— Ты читаешь стенд.

— А что, остальные не читают?

— Остальные знают, что там написано. И всё равно регулярно забывают.

Парень протянул ему стаканчик.

— Держи. В автомате осталось два нормальных.

— Спасибо. А вы...

— Егор. Полевые исследования.

— Алексей. Без определённого рода деятельности.

— У нас говорят «в переходном профессиональном статусе».

— Уже понял.

Егор улыбнулся.

— Не понял. Но это нормально. Тут никто не понимает. Просто часть людей научилась не уточнять.

Они пошли по коридору. На дверях висели таблички: «Отдел мониторинга решений», «Сектор профилактики эскалаций», «Лаборатория поведенческих моделей», «Архив несистематизированных материалов».

У одной двери стоял старик в сером жилете и пытался открыть замок ключом, который не подходил.

— Борис Михайлович, — сказал Егор. — Это опять не тот ключ.

Старик посмотрел на ключ, потом на дверь.

— Я знаю.

— Тогда зачем?

— Проверяю, не изменилось ли что-нибудь.

— И как?

— Не изменилось.

Он заметил Алексея.

— Новый?

— Пока направленный, — сказал Алексей.

— Это хуже, — сказал старик. — Направленные обычно приходят с надеждой.

— А ненаправленные?

— С опытом.

Он наконец открыл дверь другим ключом и исчез в темноте архива.

— Он всегда такой? — спросил Алексей.

— Нет, — сказал Егор. — Иногда он ещё молчит.

Отдел кадров оказался кабинетом с четырьмя столами, пятью стульями и шестью шкафами. За ближайшим столом сидела женщина с аккуратной причёской и бейджем: **«Инна Павловна. Специалист по кадровому сопровождению»**.

— Алексей Нечаев? — спросила она.

— Да.

— Присаживайтесь. Направление, паспорт, СНИЛС, ИНН, сведения о трудовой деятельности, согласие на обработку персональных данных, согласие на обработку поведенческих данных, согласие на возможное участие в ситуациях ограниченной предсказуемости.

— Последнее что значит?

— Стандартная форма.

— А по-человечески?

Инна Павловна посмотрела на него с осторожным уважением.

— По-человечески лучше не надо. Это потом мешает.

Она протянула ему пачку бумаг.

— Временная ставка на три месяца. Отдел прикладной диагностики. Нам нужен человек, который умеет писать отчёты и не боится разговаривать с людьми.

— Я не уверен, что умею второе.

— Тогда вы подходите. Те, кто уверен, обычно разговаривают слишком много.

— А чем конкретно занимается отдел?

— Анализирует случаи.

— Какие?

Инна Павловна чуть улыбнулась.

— Разные.

— А можно пример?

— Можно. Но вы сначала подпишите согласие.

— Почему?

— Потому что после примера часть кандидатов уходит.

Алексей взял ручку.

— А часть?

— Часть остаётся. Обычно потому, что им становится интересно.

— Это плохой признак?

— У нас — профессиональный.
Он подписал документы.
Инна Павловна собрала листы в ровную стопку и нажала кнопку на телефоне.
— Лидия Аркадьевна, к вам Алексей Нечаев.
Из трубки что-то ответили.
Инна Павловна кивнула.
— Кабинет в конце коридора. Постучите. И, Алексей...
— Да?
— Постарайтесь не использовать слово на «д».
— Какое именно?
Она закрыла глаза.
— Вы быстро учитесь.

Кабинет директора был больше остальных, но уютнее от этого не становился. В нём стояли два шкафа с папками, длинный стол для совещаний, несколько растений, которые выглядели так, будто им давно пообещали пересадку, и портрет какого-то человека в очках.

Под портретом висела табличка:

«Рациональность начинается с уважения к сложности».

За столом сидела Лидия Аркадьевна.

Она была в светлом пиджаке, с тонкими очками на цепочке и выражением человека, которого за день успели разочаровать только дважды, но впереди ещё оставалось много времени.

— Алексей, — сказала она. — Проходите.

Он сел.

— Я читала ваше резюме.

— Там немного.

— Это не недостаток. Иногда резюме читаешь и понимаешь, что человек всю жизнь был занят тем, чтобы не оставаться наедине с собой.

Алексей не нашёлся, что ответить.

Лидия Аркадьевна перелистнула несколько листов.

— Аналитика, процессы, финансовые модели. Почему ушли?

— Компания решила, что дальше справится без меня.

— А вы?

— Я решил не мешать.

— Сильная формулировка. Обычно люди говорят «оптимизация», «сокращение», «разные векторы развития».

— Мне не понравились векторы.

— Никому не нравятся.

Она отложила резюме.

— Вы знаете, чем занимается наш институт?

— Если честно, не до конца.

— Это хорошо. Люди, которые знают заранее, обычно приходят с готовыми выводами.

А у нас от выводов и так тесно.

— Мне сказали: поведенческая нерациональность.

— Формально — да. Мы изучаем, почему люди и организации принимают решения, последствия которых можно было предвидеть.

— То есть почему люди делают глупости?

Лидия Аркадьевна посмотрела на него.

Очень спокойно.

Алексей понял, что сказал что-то не то, но ещё не понял, насколько.

— Простите, — добавил он. — Я не знаю правильного термина.

— У нас нет правильного термина, — сказала она. — У нас есть допустимые формулировки.

Она открыла ящик стола, достала тонкую синюю папку и положила перед ним.

На обложке было написано:

«Приказ № 4/17. О профилактике стигматизирующих речевых практик».

— Ознакомьтесь, — сказала Лидия Аркадьевна.

Алексей открыл папку.

Первые две страницы были написаны языком, который не столько сообщал мысль, сколько аккуратно прятал её среди других мыслей.

На третьей он увидел список запрещённых слов и выражений.

Некоторые были ожидаемыми.

Некоторые — нет.

Под пунктом «долбоеб» стояли производные, сокращения, написание с пропусками, написание через символы, «эвфемистические замены, не оставляющие сомнений в смысловом содержании», а также «интонационное воспроизведение термина без его фактического употребления».

— Это серьёзно? — спросил Алексей.

— Очень, — сказала директор.

— А почему?

— Потому что слово создаёт заранее определённую картину.

— Но если картина уже есть?

— Тогда особенно нельзя её упрощать.

— Человек сделал очевидную глупость. Какая разница, как это назвать?

Лидия Аркадьевна чуть наклонила голову.

— Алексей, вы сейчас спрашиваете, как человек или как аналитик?

— А есть разница?

— В институте — это примерно, как между пожаром и учебной тревогой.

Он снова посмотрел на список.

— И что говорить вместо?

— Зависит от ситуации. «Субъект с опережающей уверенностью». «Решение с повышенной отрицательной предсказуемостью». «Недостаточно осмотрительная поведенческая траектория».

— Это звучит хуже.

— Хуже чего?

— Хуже самого слова.

— Зато никого не обижает.

— А если человек действительно...

Он запнулся.

Лидия Аркадьевна терпеливо ждала.

— Продолжайте, — сказала она.

Алексей закрыл папку.

— Ничего.

— Вот видите. Вы уже адаптируетесь.

Она улыбнулась. Не победно, не насмешливо. Скорее так, как улыбаются врачу, который только что сообщил неприятный диагноз, но ещё не начал говорить о лечении.

— Почему вы хотите здесь работать? — спросила она.

— Я не уверен, что хочу.

— Это, пожалуй, самый честный ответ за неделю.

— Я пришёл по направлению.

— Не всё, что начинается по направлению, обязано там закончиться.

Алексей посмотрел в окно. Во дворе женщина в оранжевой жилетке пыталась сдвинуть с места мусорный контейнер. Контейнер был пристёгнут цепью к забору.

— А если я соглашусь? — спросил он.

— Будете работать с Егором Ветлугиным. Ездить на выезды. Собирать материалы. Писать отчёты и внутренние статьи.

— Статьи о чём?

— О формах поведенческой нерациональности.

— Энциклопедию делаете?

Лидия Аркадьевна чуть помедлила.

— Мы систематизируем опыт.

— Это почти одно и то же.

— Нет. Энциклопедия предполагает, что знание можно закончить. Мы такого себе позволить не можем.

Алексей кивнул.

— А если всё-таки назвать это энциклопедией?

— Тогда кто-нибудь обязательно решит, что он читатель, а не статья.

На секунду в кабинете стало тихо.

Потом за стеной кто-то громко сказал:

— Да это же полный...

Фраза оборвалась.

Хлопнула дверь.

Лидия Аркадьевна закрыла глаза и медленно выдохнула.

— Видите? — сказала она. — У нас сегодня сложный день.

Егора Алексей нашёл в маленьком кабинете на четверых. На его столе лежали три папки, ноутбук, пачка печенья и чья-то чужая каска с наклейкой «Безопасность — это выбор».

— Ну что? — спросил Егор. — Остаешься?

— Пока да.

— Значит, понравился.

— Мне дали приказ. И временный пропуск

— Я постоянный получил через 2 месяца. Довольно быстро

— Мне сказали через три дня готов будет.

Алексей сел напротив.

— Ты давно здесь?

— Пятый год.

— И как?

Егор задумался.

— Сначала смешно. Потом интересно. Потом страшно. Потом опять смешно, но уже по другим причинам.

— А ты чем занимаешься?

— Собираю истории. Людей слушаю. Иногда езжу смотреть, как они сделали то, что потом все дружно называют непредвиденной ситуацией.

— И что, правда можно всё объяснить?

— Объяснить можно. Это не значит, что станет легче.

Егор придвинул к нему одну из папок.

На ней было написано:

«Кейс № 1147. Ситуация несанкционированного укрепления несущей конструкции».

— Это что?

— Мужчина из девятого подъезда решил сам укрепить балкон.

— Зачем?

— Потому что ему показалось, что дом «как-то не так стоит».

— И?

— Теперь подъезд временно не стоит вообще.

Алексей открыл папку.

Внутри были фотографии: двор, ограждённый лентой; люди с пакетами; спасатели; упавший балкон

Внизу лежала распечатка переписки из домового чата.

Сергей Петрович:

Я инженер по образованию. Не надо паники.

Ольга, кв. 83:

Вы инженер чего?

Сергей Петрович:

Вообще.

Администратор чата:

Просьба без перехода на личности.

Сергей Петрович:

Я никого не трогал. Я укреплял.

Алексей дочитал до конца.

— И что вы написали?

— Пока ничего, — сказал Егор. — Ждали кого то вроде тебя.

— Почему меня?

— Ты аналитик.

— Бывший.

— Бывших аналитиков не бывает.

Алексей ещё раз посмотрел на фотографию балкона.

— Тут же всё понятно.

Егор поднял брови.

— Ну?

— Мужик решил, что умнее всех. Полез укреплять балкон. Уронил часть стены.

— Это ты сейчас для себя сказал или для отчёта?

— А какая разница?

— Большая. Для себя ты скажешь: «долбоеб». Для отчёта — «субъект с опережающей уверенностью». А потом окажется, что он всю жизнь боялся, что у него что-то рухнет. Потому что в детстве у него действительно рухнул дом. Или потому, что он три года жаловался управляющей компании, а ему отвечали шаблоном. Или потому, что его жена ушла, сын не звонит, на работе сократили, а балкон — единственное, что ещё можно было укрепить руками.

— И это отменяет то, что он сделал?

— Нет.

— Тогда зачем знать всё остальное?

Егор посмотрел на него без улыбки.

— Чтобы не начать думать, что ты от него отличаешься.

Алексей хотел ответить, но не стал.

За окном женщина в оранжевой жилетке снова дёрнула контейнер. Цепь натянулась, контейнер не сдвинулся.

Женщина посмотрела на цепь, на забор, потом достала телефон.

Вероятно, чтобы подать заявку на снятие ограничения мобильности объекта санитарного назначения.

Егор встал.

— Поехали?

— Куда?

— На балкон. Пока там ещё есть, что классифицировать.

Алексей закрыл папку и поднялся.

У двери он задержался.

— Егор.

— М?

— А если я всё-таки скажу это слово?

Егор усмехнулся.

— Тут?

— Вообще.

— Скажешь — ничего не случится.

— А в институте?

— В институте случится всё.

Глава 2. Несанкционированное укрепление

Егор водил так, будто за каждое неверное движение потом нужно было писать объяснительную.

Он заранее включал поворотник, тормозил перед жёлтым и пропускал пешеходов даже там, где пешеходы сами ещё не решили, будут они переходить или нет.

Алексей сидел рядом и держал на коленях папку.

На обложке было написано:

КЕЙС № 1147

НЕСАНКЦИОНИРОВАННОЕ УКРЕПЛЕНИЕ НЕСУЩЕЙ КОНСТРУКЦИИ

— Ты всегда так ездешь? — спросил Алексей.

— Как?

— Как будто дорога тебя оценивает.

Егор пожал плечами.

— Один раз в меня въехал человек, который был уверен, что успеет.

— Успел?

— В меня.

Они помолчали.

— С тех пор я предпочитаю людей, которые сомневаются, — добавил Егор.

Дом находился в старом районе, между аптекой, закрытым магазином сантехники и киоском с надписью «РЕМОНТ ВСЕГО». Подъезд был обтянут красно-белой лентой. На асфальте лежали куски штукатурки, кирпичи и металлический уголок.

Балкон третьего этажа выглядел так, как на фото, словно пытался уйти от дома, но передумал уже в процессе.

Возле ленты стояли жилыцы.

Женщина в халате снимала видео. Мужчина в спортивной куртке курил. Двое подростков сидели на лавке с чипсами и смотрели на спасателей так, будто пришли на бесплатный спектакль.

На двери подъезда висело объявление:

«ВХОД ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО СОГЛАСОВАНИЮ».

Ниже кто-то дописал:

«КТО МОЖЕТ ЗАЙТИ И ПОКОРМИТЬ КОТА В 47-Й?»

— Правило выездов, — сказал Егор, выходя из машины. — Ничего не обещай.

— А мы можем что-то решить?

— Нет.

— Тогда зачем приехали?

Егор посмотрел на него.

— Чтобы потом все знали, почему раньше ничего нельзя было решить.

К ним подошла женщина в чёрном пуховике. В одной руке у неё был пакет с продуктами, в другой — лист бумаги, исписанный мелким почерком.

— Вы из института? — спросила она.

— Да, — сказал Егор.

— Это который про психов?

— Нет, — ответил Егор. — Мы про решения.

— Тогда вам к Сергею Петровичу. Он тут за целый подъезд уже порешал.

Она кивнула в сторону мужчины на складном стуле.

Мужчине было около шестидесяти. На нём была домашняя кофта, застёгнутая криво, и рубашка под ней. Левая рука — в гипсе. На коленях лежала папка с документами.

Он смотрел вверх.

Туда, где раньше был его балкон.

— Сергей Петрович? — спросил Егор.

— А кто спрашивает?

— НИИ прикладной поведенческой нерациональности.

Сергей Петрович медленно повернул голову.

— А-а. Теперь понятно.

— Можно поговорить?

— Можно. Только не говорите потом, что я «не проявил достаточной осмотрительности».

У меня от этой фразы давление повышается.

Егор сел рядом на корточки. Алексей остался стоять.

— Мы хотим понять последовательность событий, — сказал Егор.

— Последовательность простая. Балкон треснул. Я написал заявление. Мне ответили, что трещина визуально не подтверждена. Я написал второе. Потом третье. Потом ещё.

Он положил ладонь на папку.

— Сорок два.

— Что сорок два? — спросил Алексей.

— Заявления.

Алексей посмотрел на папку.

— За какой период?

— За семь лет.

— Семь лет?

— Я не сразу понял, что со мной разговаривают шаблонами. Сначала думал: ну, люди заняты. Потом думал: ну, у них порядок такой. Потом понял, что порядок — это когда тебе отвечают одинаково, пока у тебя не отвалится стена.

Он открыл папку и достал лист.

Ответ управляющей компании занимал пять строк:

«По результатам визуального осмотра конструктивного элемента признаки аварийности не установлены. Основания для проведения ремонтных работ отсутствуют».

— За месяц до этого, — сказал Сергей Петрович. — За месяц.

— И вы решили укрепить балкон сами? — спросил Алексей.

— Я решил не ждать.

— Вы строитель?

— Я инженер.

— Какого профиля?

Сергей Петрович посмотрел на него.

— Вообще.

Где-то рядом коротко засмеялись подростки. Женщина в халате опустила телефон, но запись не выключила.

— Вы понимали, что нельзя самому вмешиваться в несущую конструкцию? — спросил Егор.

— А можно самому жить в доме, который никто не чинит?

— Это не ответ.

— Это единственный ответ, который у меня был.

Он снова посмотрел на дом.

— Все сейчас говорят: «Надо было ждать специалистов». А где эти специалисты были, когда я им фотографии отправлял? Я линейку к трещине прикладывал. Чтобы они не сказали, что это, может, просто тень.

Алексей представил человека, который стоит на балконе с линейкой, фотографирует стену и пытается доказать кому-то, что страх имеет размеры.

— Чем вы укрепляли? — спросил он.

— Швеллером. Анкерами. Стяжкой.

— Один?

— Сначала сосед помогал. Потом у него давление поднялось.

— И вы продолжили.

— А кто-то должен был.

— Почему именно вы?

Сергей Петрович долго молчал.

Потом сказал:

— Потому что это мой балкон.

Он произнёс это спокойно, почти без выражения.

— Последнее, что у меня своё осталось.

Пока Егор разговаривал с жильцами, Алексей стоял у подъезда и листал документы.

Заявления были аккуратно разложены по годам. К некоторым Сергей Петрович прикладывал фотографии. К одному — копию квитанции за независимое обследование. В другом месте была распечатка из домового чата.

Сергей Петрович:

Коллеги, прошу обратить внимание на трещины по фасаду.

Ольга, кв. 83:

Сергей Петрович, не накручивайте себя.

Сергей Петрович:

Я не накручиваю. Я фиксирую.

Администратор чата:

Просьба не разводить панику.

Сергей Петрович:

Паника будет, когда рухнет.

Администратор чата:

Предупреждение за токсичность.

Алексей перелистнул распечатку.

К нему подошёл мужчина в спортивной куртке.

— Вы там по его жалобам смотрите? — спросил он.

— Да.

— Он всех достал этими жалобами.

— Давно?

— Лет десять. То крыша, то трубы, то фонарь. Один раз заявил, что у меня машина неправильно стоит и из-за неё зимой снег с крыши не виден.

— А машина неправильно стояла?

Мужчина посмотрел на него.

— Какая разница?

— Никакой.

— Вот. Он всегда так. У него на всё есть мнение. Даже когда никто не спрашивает.

— Но по балкону он был прав?

Мужчина докурил, бросил сигарету в урну и промахнулся.

— Это не делает его нормальным.

Он ушёл за ленту, поднял окурок и бросил его в урну со второго раза.

В машине Егор включил печку.

— Ну? — спросил он.

— Что «ну»?

— Первый выезд.

— У вас всегда так?

— Нет. Иногда хуже.

Алексей положил папку с делом на колени и открыл бланк.

«Степень визуальной очевидности последствий».

Он написал: высокая.

«Наличие эмоционально вовлечённых субъектов».

Написал: значительное.

«Ключевой фактор, повлиявший на принятие решения».

Он завис.

— Что писать? — спросил Алексей.

— Как есть.

— Как есть — это много страниц.

— Мы не ограничены страницами.

— Зато ограничены тем, что в итоге из них останется.

Егор ничего не ответил.

Алексей продолжил печатать уже в ноутбуке:

«Длительное отсутствие результативной обратной связи со стороны ответственных структур в сочетании с индивидуальной склонностью субъекта к самостоятельному компенсаторному действию...»

Он остановился.

— Нормально? — спросил он.

— Для отчёта — отлично.

— А не для отчёта?

Егор посмотрел на дорогу.

— Не для отчёта это называется по-другому.

Вечером Алексей сидел на кухне. Свет не включал.

Перед ним лежали распечатанные жалобы Сергея Петровича. На экране ноутбука был готовый отчёт.

В графе «рекомендации» значилось:

«Осуществлять раннее выявление субъектов, демонстрирующих повышенную готовность к самостоятельному вмешательству в сложные инфраструктурные процессы».

Он перечитал фразу.

Потом открыл новый документ.

Написал сверху:

ВИДЫ ДОЛБООБИЗМА

И ниже:

Долбоеб укрепляющий

«Долбоеб укрепляющий — это человек, который видит трещину и решает, что если все остальные её не замечают, то ему одному придётся стать инженером, строителем, управляющей компанией и богом несущих конструкций.

Алексей помедлил.

Напечатал дальше:

Он покупает швеллер, потому что ему страшно. Он сверлит стену, потому что ждать страшнее. Он объясняет всем, что знает лучше, потому что, если признать, что не знает никто, придётся признать: дом может рухнуть, а обратиться не к кому.

Он хотел закончить фразой про дрель.

Что-то вроде: «Не давайте ему дрель».

Но перед глазами снова возникла рукописная строчка на одном из заявлений Сергея Петровича:

«Прошу считать данное обращение доказательством того, что я предупреждал».

Алексей добавил внизу:

«Иногда он действительно предупреждал».

Он закрыл ноутбук.

Телефон завибрировал.

Сообщение от Егора:

Завтра в десять. Комиссия по чайнику.

Лидия хочет, чтобы ты увидел регламентный конфликт малой инфраструктуры.

Алексей набрал:

«А если просто купить новый?»

Ответ пришёл почти сразу:

«Вот с этого обычно всё и начинается».

Глава 3. Бежевый фронт

В НИИ давно стоял старый чайник, который бил сотрудников током, но бил не всегда. В этом и была его главная административная проблема. Если бы бил всегда, его можно было бы признать неисправным. Но чайник действовал выборочно: кого-то жалил при касании корпуса, кого-то — когда тот наливал воду. Чаще всего — тех, кто спешил.

Новый чайник пытались купить почти год. Сначала бухгалтерия вернула заявку: не было обоснования срочности. Потом электрик написал, что чайник не является частью электросети. Потом закупки нашли поставщика, но тот не прошёл проверку благонадёжности. После этого выяснилось, что выбранная модель слишком дорогая для мелкой бытовой техники и слишком дешёвая для оборудования.

Старый чайник продолжал стоять на подоконнике. На нём висела ламинированная табличка: **«ВНИМАНИЕ. КОРПУС МОЖЕТ НАХОДИТЬСЯ ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ»**. Ниже, от руки: **«КАК И ВЕСЬ ИНСТИТУТ»**. Эту надпись пытались стереть. Она плохо оттиралась.

Лидия Аркадьевна читала отчёт Алексея молча.

Он сидел напротив её стола и смотрел на папку с зелёной наклейкой:

КЕЙС № 1147

НЕСАНКЦИОНИРОВАННОЕ УКРЕПЛЕНИЕ НЕСУЩЕЙ КОНСТРУКЦИИ

— В целом неплохо, — сказала Лидия Аркадьевна.

Алексей выпрямился.

— Но?

— Слишком много человека.

— Там был человек.

— Алексей, в каждом кейсе есть человек. Иначе мы бы работали с мебелью.

— Иногда мебель безопаснее.

Лидия Аркадьевна перелистнула страницу.

— Вот здесь: «Субъект воспринимал отсутствие ответа как личное доказательство того, что его оставили один на один с угрозой». Это точное наблюдение. Но для отчёта оно слишком окончательное.

— Он сорок два раза писал в управляющую компанию.

— И это отражено.

— Где?

— «Длительное обращение в ответственные структуры».

— Это не то же самое.

— Конечно не то же самое. Поэтому это можно утвердить.

Алексей посмотрел на неё.

— А если его действительно бросили?

Лидия Аркадьевна сняла очки.

— Вы пришли сюда работать с реальностью или побеждать её в споре?

— А это разные вещи? — спросил Алексей.

— Почти всегда.

Лидия Аркадьевна положила очки рядом с чашкой.

— Реальность не обязана быть справедливой. Особенно если вы описываете её в отчёте. Отчёт не должен наказывать управляющую компанию и оправдывать Сергея Петровича.

— А если одна сторона годами ничего не делала, а вторая почти уронила балкон людям на головы?

— Тогда мы так и пишем: «Сочетание длительного институционального бездействия и несогласованной компенсаторной активности привело к повышению инфраструктурного риска».

— Вы сейчас сказали, что все виноваты.

— Нет. Я сказала, что вина не является предметом нашего анализа.

— А что предмет?

— Повторяемость.

Она развернула к нему лист с правками.

— Нам важно не выяснить, кто в этой истории плохой. Нам важно понять, почему в тысячах похожих историй один человек в какой-то момент берёт дрель, арматуру и решает, что он теперь инженер.

— Потому что ему не отвечают.

— Иногда. Иногда потому, что он любит дрель. Иногда потому, что его отец всё чинил сам. Иногда потому, что он не выносит ощущения беспомощности. Иногда потому, что его сосед сказал: «Да ты никогда не сделаешь». Люди редко делают одно и то же по одной причине.

— Очень удобно.

— Удобно было бы, если бы причины можно было разложить в таблицу и перестать о них думать.

Лидия подвинула к нему отчёт.

— Переделайте вводную. Уберите «оставили один на один». Оставьте письма, сроки, действия. Человека не убирайте. Просто не решайте за него, что он чувствовал.

Алексей забрал папку.

— А если я знаю, что он чувствовал?

— Вы знаете, что он сказал вам уже после случившегося. Это не одно и то же.

Он встал.

— Выезд через двадцать минут, — добавила Лидия. — Егор ждёт внизу.

— Что там?

— Конфликт вокруг фасада.

— И вы решили, что после балкона я готов к фасаду?

— Нет. Но после балкона вы хотя бы перестали считать, что любое нарушение начинается с человека.

В НИИ давно стоял старый чайник, который бил сотрудников током, но бил не всегда. В этом и была его главная административная проблема. Если бы бил всегда, его можно было бы признать неисправным. Но чайник действовал выборочно: кого-то жалил при касании корпуса, кого-то — когда тот наливал воду. Чаще всего — тех, кто спешил.

Новый чайник пытались купить почти год. Сначала бухгалтерия вернула заявку: не было обоснования срочности. Потом электрик написал, что чайник не является частью электросети. Потом закупки нашли поставщика, но тот не прошёл проверку благонадёжности. После этого выяснилось, что выбранная модель слишком дорогая для мелкой бытовой техники и слишком дешёвая для оборудования.

Старый чайник продолжал стоять на подоконнике. На нём висела ламинированная табличка: **«ВНИМАНИЕ. КОРПУС МОЖЕТ НАХОДИТЬСЯ ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ»**. Ниже, от руки: **«КАК И ВЕСЬ ИНСТИТУТ»**. Эту надпись пытались стереть. Она плохо оттиралась.

Алексей заглянул в комнату отдыха. Чайник стоял на подоконнике, отсоединённый от розетки, как экспонат в музее неудачных решений. Рядом на стене появился ещё один лист.

В СВЯЗИ С ВРЕМЕННОЙ ПРИОСТАНОВКОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ ЭЛЕКТРО-ЧАЙНИКА ПРОСЬБА НЕ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ САМОДЕЯТЕЛЬНЫЙ ПОДОГРЕВ ВОДЫ НА ЭЛЕКТРОПЛИТКЕ.

Под объявлением стояла плитка.

На плитке — кастрюля.

Из кастрюли шёл пар.

У стола сидел Борис Михайлович из архива, держал чашку двумя руками и смотрел на неё с выражением человека, который уже несколько лет наблюдает распад государства в уменьшенном масштабе.

— Доброе утро, Алексей, — сказал он.

— Чайник отключили.

— Вижу.

— А плитку?

— Плитка не включена в реестр чайников.

Алексей посмотрел на кипящую воду.

— Она включена.

— Физически — да. Административно — пока нет.

Он вышел, не отвечая.

Егор ждал у старого серого «Логана» НИИ. Курил, стоя ровно за воротами: курение на территории было запрещено, а территория начиналась после трещины в асфальте, которую кто-то когда-то признал границей.

— Тебя долго воспитывали? — спросил он.

— Сказали, что я слишком много думаю о людях.

— Нормально. Через пару месяцев начнёшь слишком мало. Это называется профессиональный рост.

— Ты всегда такой бодрый?

— Нет. Иногда я сплю.

Егор выбросил окурочек в урну и протянул Алексею тонкую папку.

На обложке значилось:

КЕЙС № 1162

ЭСКАЛАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

ОБЪЕКТ: МНОГОКВАРТИРНЫЙ ЖИЛОЙ ДОМ

ПЕРВИЧНЫЙ ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА: ЦВЕТОВОЕ РЕШЕНИЕ ФАСАДА

— Это серьёзно? — спросил Алексей.

— Серьёзнее, чем выглядит.

— Люди поссорились из-за краски.

— Люди никогда не ссорятся из-за краски. Из-за краски ругаются первые три минуты. Потом начинается всё остальное.

В папке были распечатки переписок, фотографии фасада, протоколы собраний и два эскиза будущего дома. На одном он был бежевым, тёплым и совершенно не запоминающимся. На другом — серо-графитовым, строгим, немного похожим на офис банка.

— Бежевый против графитового? — уточнил Алексей.

— Бежевый фронт против графитового фронта. Есть ещё третья группа: «Давайте сначала починим подъезды». Их никто не любит, потому что они пытаются говорить по делу.

— Кто обратился?

— Управляющая компания. После того как на собрании Марину Юрьевну, председательницу совета дома, назвали «бежевой фашисткой».

— А она?

— Назвала Валерия Семёновича, лидера графитовых, «мадаком, которому нужен дом, чтобы чувствовать себя важным».

— Неплохо.

— Да. Поэтому УК решила, что мы должны вмешаться до того, как они начнут решать вопрос о колере фасада посредством уголовного кодекса или мордобоя.

Они ехали через город, где дома стояли в привычной гамме: серый, бежевый, грязно-бежевый, светло-серый, когда-то-красный. Алексей листал материалы.

Чат дома назывался «НАШ ДОМ. ВАЖНОЕ». В нём было восемьсот с лишним участников, девяносто сообщений в день и почти ни одного сообщения, которое можно было назвать важным.

Марина Юрьевна:

Просьба не поддаваться на провокации. Решение будет принято большинством собственников.

Валерий Семёнович:

Большинство уже подделано в вашей голове.

Ксения, кв. 47:

Я выложила видео прошлого собрания. Пусть люди сами сделают выводы.

Игорь, кв. 92:

Напоминаю, что визуальная концепция не может утверждаться лицами, не имеющими права голоса.

Надежда, кв. 18:

А вы мою маму уже в лица записали? Она собственница, просто умерла.

Игорь, кв. 92:

Соболезную. Но юридический статус объекта от эмоционального отношения не зависит.

После этого в чат отправили тринадцать голосовых сообщений, которые в папку не распечатывали.

— Этот Игорь, — сказал Алексей, — он кто?

— Человек, который знает закон лучше, чем людей. Такие всегда оказываются в центре конфликта, хотя искренне считают себя над ним.

— А остальные?

— Марина Юрьевна живёт в доме с заселения. Для неё бежевый — это «уютно и домашнему». Валерий Семёнович переехал пять лет назад. Для него графитовый — «современно и достойно». Ксения снимает всё на телефон и уверена, что прозрачность спасёт мир. Ещё есть пенсионеры, молодые семьи, арендаторы, владельцы трёх квартир, дети собственников и родственники умерших собственников.

— Родственники умерших собственников здесь при чём?

Егор посмотрел на него.

— Ты правда думаешь, что в доме можно провести голосование и не столкнуться с умершими собственниками?

Алексей закрыл папку.

— Не думаю.

— Вот и правильно. Пока не думай. Сначала посмотри.

Дом оказался девятиэтажкой с облупившимся кирпичом, засохшими кустами у подъезда и новой табличкой над дверью: «**СОЮЗ СОБСТВЕННИКОВ “НАШ ДОМ”**».

Слово «НАШ» было крупнее остальных.

Во дворе уже стояли люди. Посреди площадки лежали два квадратных образца штукатурки: бежевый и графитовый.

Будто кто-то приготовил им выбор между двумя вариантами будущего.

И все заранее знали, что дело не в цвете.

Марина Юрьевна первой заметила их.

Она была в синем пуховике, хотя день стоял тёплый, и держала под мышкой папку с документами толщиной в небольшую жизнь.

— Это из института? — спросила она у мужчины рядом.

— Из какого? — ответил мужчина.

— Из того самого.

— Тогда пусть сразу скажут, кто виноват.

— Мы не устанавливаем виновных, — автоматически произнёс Алексей.

Мужчина посмотрел на него с интересом.

— Тогда зачем вы вообще нужны?

Егор успел раньше:

— Чтобы вы не пришли к выводу, что виноваты все остальные, — сказал Егор.

Мужчина усмехнулся.

— Поздновато.

— Вот видите, — Егор кивнул Алексею. — Работа уже началась.

Марина Юрьевна подошла ближе.

— Я председатель совета дома. Марина Юрьевна. Мы вообще-то просили прислать человека, который разбирается в жилищном законодательстве.

— Мы разбираемся в том, что происходит с людьми до того, как они перестают слушать жилищное законодательство, — сказал Егор.

— Тогда вам повезло. У нас уже перестали.

Она показала на образцы штукатурки.

Бежевый лежал слева, на чистом куске картона. Графитовый — справа, прямо на асфальте. Кто-то успел поставить на него мокрый след от ботинка.

— Это не случайно? — спросил Алексей.

— Это Валерий Семёнович, — сказала Марина Юрьевна. — Он считает, что графитовый не боится грязи.

— Я считаю, что грязи не надо бояться, если ты не живёшь в витрине кондитерской, — раздалось сзади.

Высокий мужчина в серой ветровке подошёл к ним, держа телефон в руке. Лицо у него было сухое, собранное, с тем выражением, которое появляется у людей, решивших быть спокойными настолько, что окружающие начинают нервничать.

— Валерий Семёнович, — представился он. — За графитовый. Не потому, что люблю графитовый. Потому что невозможно дальше жить в этом цвете больничной каши.

— Дом не больница, — сказала Марина Юрьевна.

— Да? А вы посмотрите на него.

— Я на него смотрю двадцать семь лет.

— Вот именно.

На секунду стало тихо.

Алексей понял, что фраза попала не в спор о фасаде. В двадцать семь лет. В право считать прожитое временем, а не ошибкой.

Марина Юрьевна поправила папку под мышкой.

— Мы заселились сюда, когда вокруг ещё был пустырь. Здесь дети выросли. Люди по соседям ключи оставляли. Нормальный был дом.

— Он и сейчас нормальный, — вмешалась пожилая женщина из толпы. — Не слушайте его. Он пять лет назад въехал и уже всё ему не так.

— Я въехал пять лет назад и за эти пять лет трижды предлагал отремонтировать двор, заменить освещение и поставить нормальную дверь в подъезд, — сказал Валерий Семёнович. — А вы трижды решили, что сначала нужно обсудить, не обидит ли это тех, кто привык к старой двери.

— Потому что вы всегда приходите не с предложением, а с приказом.

— Потому что, если я приду с предложением, вы создадите рабочую группу.

Егор кашлянул в кулак.

Алексей посмотрел на него. Егор быстро отвёл взгляд, но было видно: ему смешно.

Из подъезда вышел худой мужчина в куртке на размер больше, с прозрачной папкой в руках. Он двигался осторожно, будто любое резкое движение могло привести к несанкционированному решению.

— Я Игорь, квартира девяносто вторая, — сказал он. — Сразу уточню: совет дома не уполномочен принимать решение единолично. Фасад относится к общему имуществу. Необходимо квалифицированное большинство, предварительная смета, уведомление всех собственников и корректно оформленный протокол.

— Игорь у нас за закон, — сказала Марина Юрьевна.

— Игорь у нас за Игоря, — сказал Валерий Семёнович.

— Я за процедуру.

— Процедура у тебя всегда такая, что в конце доступ к документам есть только у тебя.

Игорь медленно вдохнул.

— Потому что документы надо уметь читать.

— Вот. Вот поэтому тебя никто не любит.

— Любовь не входит в компетенцию общего собрания.

— К счастью, — сказала девушка в чёрной шапке, не отрываясь от телефона. — А то мы бы и её не утвердили.

— Ксения, — представилась она Алексею. — Я веду чат дома. Вернее, я его не веду, но если я не буду следить, там опять начнутся голосовые на семь минут.

— Вы снимаете? — спросил Алексей, заметив телефон.

— Для прозрачности.

— Для монтажа, — сказал Валерий Семёнович.

— Для доказательств, — сказала Ксения.

— Это одно и то же, если доказательства выбирает человек с телефоном, — ответил он.

— Вот видите, — обратилась Ксения к Алексею. — Он уже начал давить на прессу.

— Ты не пресса, — сказал Валерий Семёнович.

— Тем более страшно.

Егор хлопнул в ладони один раз.

— Давайте так. Мы не будем сегодня выбирать цвет. Мы послушаем, почему каждый считает, что именно его вариант нужен дому.

— Потому что мой вариант лучше, — сразу сказала Марина Юрьевна.

— Потому что её вариант безопаснее, — уточнил Валерий Семёнович. — А безопаснее у неё означает: никто не заметит, что мы существуем.

— А вам обязательно, чтобы вас заметили?

Он повернулся к ней.

— Да. Представьте себе. Мне не стыдно жить в доме, который не выглядит как временное жильё.

— Временное жильё? Вы сейчас про людей, которые тут сорок лет живут?

— Я про фасад.

— Конечно. Вы всегда «про фасад».

Толпа ожила. Кто-то сказал: «Ну началось». Другой вынул телефон. Пожилая женщина вздохнула так, словно спор повторялся при ней уже не первый десяток раз.

Алексей присел рядом с образцами штукатурки.

Бежевый действительно был почти уютным. Тёплый, мягкий, такой цвет обещал, что в доме живут люди, которые не бросят друг друга в беде, даже если будут обсуждать это три недели. Графитовый смотрелся дороже. Он обещал другое: что здесь не собираются стареть тихо и благодарно.

— Почему именно эти два? — спросил Алексей.

Марина Юрьевна пожала плечами.

— Потому что управляющая компания предложила три, но третий был зелёный. Никто не захотел зелёный.

— Почему?

— Потому что это уже совсем перебор, — сказали почти хором Валерий Семёнович и Марина Юрьевна.

Впервые за всё время они сказали одно и то же.

Алексей поднялся.

— У вас есть сметы?

— Есть, — тут же ответил Игорь.

— Визуализации?

— Есть.

— Список собственников?

— Частично.

— Почему частично?

Игорь нахмурился.

— Потому что часть квартир в наследстве. Где-то собственники живут в другом городе. Где-то сдают. Где-то дети живут, а документы у родителей. Где-то родители умерли, а дети ничего не оформили. Но это технический вопрос.

Марина Юрьевна посмотрела на него.

— У нас Любовь Петровна год назад умерла. В шестидесятой. Сын приезжал один раз, забрал холодильник и больше не появлялся. Для тебя она теперь технический вопрос?

— Для голосования — да.

— Прекрасно. Вот поэтому я не хочу, чтобы ты считал голоса.

— Я и не предлагал.

— Ты всегда предлагаешь. Просто такими словами, после которых никто не понимает, что ты уже всё решил.

Егор тихо сказал Алексею:

— Видишь? Фасад у них давно закончился.

— Вижу.

— Нет. Ты видишь пока только слова. А надо понять, зачем им эти слова.

Алексей хотел спросить, что именно это значит, но тут Ксения подняла телефон.

— Давайте я задам вопрос как представитель чата. Почему нельзя просто сделать нормальное голосование? Электронное. С документами, вариантами, сроками. Чтобы каждый собственник проголосовал, и всё.

— Потому что «просто» — это слово, которым обычно начинают катастрофы, — сказал Игорь.

— Нет, — Ксения посмотрела на него. — Катастрофы начинаются, когда ты присылаешь людям приложение к приложению, а потом выясняется, что надо было заполнить ещё форму номер девять.

— Зато форма номер девять существует не просто так.

— Её придумали, чтобы человек не мог дойти до формы десять.

Алексей почувствовал, как у него внутри складывается решение. Оно было ясным, гладким, почти красивым. Обычное чувство человека, который ещё не успел столкнуться с последствиями собственной идеи.

— Можно сделать анонимное, но с обязательной верификацией электронное голосование, — сказал он.

Все повернулись к нему.

— Не через чат. Через отдельную форму. С подтверждением собственника. С открытыми материалами: смета, сроки, образцы, визуализация. С наблюдателями от обеих сторон. Для тех, кто не пользуется телефоном, можно организовать очный пункт в нашем институте.

— И результаты будут открытые? — спросил Валерий Семёнович.

— Да.

— То есть я увижу, кто как голосовал?

— Не увидите. Но можно открыть итог и проверить процедуру.

— А кто будет проверять процедуру? — спросила Марина Юрьевна.

— Комиссия.

— Какая комиссия?

— Выберите из жильцов.

— То есть мы должны выбрать людей, которым доверяем, чтобы решить, можем ли мы доверять людям, которых выберем?

Ксения усмехнулась.

— Вот это, кстати, хороший вопрос.

Игорь оживился.

— Можно включить в комиссию представителей всех групп. Совет дома, инициативную группу, независимых собственников...

— Независимых от кого? — спросил Валерий Семёнович.

— От конфликта.

— Покажите мне в этом дворе человека, который независим от конфликта.

Все посмотрели на Алексея и Егора.

Егор поднял руки.

— Мы не живём здесь. Нас ненавидят авансом.

— Пока нет, — сказала Марина Юрьевна. — Но вы хорошо идёте.

Алексей улыбнулся.

— Я подготовлю схему, — сказал он. — Вы сможете её обсудить. Ничего не будет запускаться без общего согласования.

— Вот именно это вы только что и сказали, — заметил Игорь. — «Без общего согласования». А что считается согласием на схему согласования?

Алексей посмотрел на него.

— Вы серьёзно?

— Абсолютно.

— Игорь, — сказала Ксения. — Тебе как будто хочется, чтобы дом вообще никогда не принимал решение?

Он поправил папку.

— Мне хочется, чтобы принятое решение нельзя было потом отменить через суд.

— А мне хочется дожить до ремонта, — сказала пожилая женщина.

Её звали Нина Павловна. До этого она почти не говорила.

Все замолчали.

Она стояла, опираясь на трость, и смотрела не на людей, а на фасад.

— Мне семьдесят шесть, — сказала она. — Я не хочу ни бежевый, ни графитовый. Я хочу, чтобы от стены больше не отваливались куски. В прошлом году мне кирпич на пакет упал. Я думала, картошка разбилась. А там не картошка.

Марина Юрьевна подошла к ней.

— Нина Павловна, так мы поэтому и пытаемся...

— Вы уже третий год пытаетесь. А он, — она кивнула на Валерия Семёновича, — третий год говорит, что всё можно быстро. А он, — кивок в сторону Игоря, — говорит, что нельзя. И девочка снимает. А мне всё равно, кто из вас прав. Я просто не хочу, чтобы дом на меня упал раньше, чем вы договоритесь.

После этих слов никто не сказал ничего умного.

Егор посмотрел на Алексея.

— Ну? — тихо спросил он.

— Что?

— Теперь напиши свой отчёт так, чтобы там была она. И чтобы это можно было утвердить.

В НИИ Алексей вернулся с папкой, полной распечаток, и ощущением, что несколько часов простоял в центре маленькой страны, где все граждане знали конституцию, но никто не признавал друг друга гражданами.

В комнате отдыха Борис Михайлович переливал кипяток из кастрюли в термос.

Чайник по-прежнему стоял на подоконнике, отключённый и гордый. Рядом появилась новая бумага:

**СОТРУДНИКАМ ЗАПРЕЩАЕТСЯ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ О СОСТОЯНИИ
ОБОРУДОВАНИЯ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПОРЯДКЕ.**

Под ней, уже не ручкой, а распечатанным шрифтом, добавили:

**ВРЕМЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СПОСОБОВ
НАГРЕВА ВОДЫ ПОДЛЕЖИТ СОГЛАСОВАНИЮ.**

Борис Михайлович кивнул на кастрюлю.

— Это не альтернативный способ. Это традиционный.

— Вас за это не уволят? — спросил Алексей.

— За чайник? Нет. За чайник у нас максимум создают подкомиссию.

— А если он кого-то убьёт?

Борис Михайлович разлил воду по кружкам.

— Тогда появится основание для срочного решения.

— Прекрасная система.

— Нет, — сказал Борис Михайлович. — Просто старая. Старые системы всегда ждут, когда проблема станет достаточно трагической, чтобы перестать быть спорной.

Алексей взял кружку.

Чай оказался крепким и пах железом.

— Выезд как? — спросил Борис Михайлович.

— Люди не могут выбрать цвет дома.

— Хорошо.

— Что хорошего?

— Значит, пока живы.

— Вы сейчас шутите?

— Не уверен.

Алексей ушёл к себе.

К вечеру он подготовил форму голосования. Сделал её нарочно простой: два варианта фасада, визуализация, смета, сроки, кнопка выбора. Внизу — поле для вопросов. Отдельно — инструкция для очного голосования. Отдельно — порядок проверки.

Он отправил проект в общий чат дома и добавил:

«Это не решение. Это черновик процедуры. Прошу посмотреть и прислать замечания до завтрашнего вечера».

Через пять минут пришло первое сообщение.

Валерий Семёнович:

Почему замечания до вечера? Кто определил срок?

Через семь:

Марина Юрьевна:

Почему в форме не указано, что бежевый вариант соответствует исходной архитектурной логике дома?

Через десять:

Игорь:

Почему верификация предусмотрена через номер телефона, если собственник может не пользоваться телефоном или пользоваться несколькими?

Через двенадцать:

Ксения:

Почему нельзя сделать голосование открытым, чтобы все видели, кто за что? Иначе опять будут говорить, что результаты нарисовали.

Через четырнадцать:

Надежда, кв. 18:

А если квартира на маме, а мама умерла? Мне что, нельзя голосовать за квартиру, в которой я живу двадцать лет?

Через пятнадцать:

Пользователь “Сергей 61”:

А если моя жена собственник, но она в больнице?

Через шестнадцать:

Пользователь “Владимир 12”:

А НИИ вообще имеет право собирать наши данные?

Через семнадцать:

Пользователь “Владимир 12”:

И почему сотрудник НИИ уже в чате?

Через восемнадцать:

Ксения:

Я сама добавила. Не паникуйте.

Через девятнадцать:

Пользователь “Владимир 12”:

Вот это ещё хуже.

Алексей откинулся на спинку кресла.

Егор сидел напротив, листал что-то в телефоне и не вмешивался.

— Ну? — спросил Алексей.

— Хорошо идёт.

— Ты можешь сказать что-нибудь полезное?

— Полезное: ты пытаешься дать им прозрачную процедуру.

— Да.

— А они хотят гарантию, что прозрачность будет прозрачна именно в их пользу.

— Это же невозможно.

— Конечно. Поэтому они и злятся.

— И что делать?

Егор пожал плечами.

— Сначала перестать думать, что, если дать людям кнопку, они нажмут на неё по назначению.

Утром голосование запустили.

Официально — после согласования с инициативной группой, советом дома и Игорем, который настоял на том, чтобы его назвали не инициативной группой, а «временным наблюдателем за процедурной корректностью».

Алексей подписал письмо и сразу почувствовал, что совершил ошибку.

Первая ошибка обнаружилась через двадцать минут.

В системе проголосовал собственник квартиры шестьдесят восемь. Проблема была в том, что собственник умер шесть лет назад.

Вторая — через час: в голосовании приняли участие две женщины, каждая утверждала, что действует по доверенности от владелицы квартиры сорок один. Владелица жила в Туле и к этому времени успела написать Ксении, что никаких доверенностей никому не давала.

Третья — в обед.

В чат выложили скриншот переписки, где Марина Юрьевна якобы обещала соседке «разобраться с долгом по коммуналке», если та проголосует за бежевый.

Скриншот был сделан плохо. На нём не совпадали шрифты, а дата стояла будущим числом.

Но это никого не успокоило.

Валерий Семёнович:

Ну что, Марина Юрьевна, расскажете про социальную поддержку бежевого?

Марина Юрьевна:

Это фальшивка. И если вы к этому причастны, я напишу заявление.

Ксения:

Я ничего не утверждаю, просто выкладываю то, что мне прислали.

Игорь:

В связи с компрометацией среды голосования предлагаю приостановить процедуру до полного выяснения.

Нина Павловна:

А фасад когда будете делать?

Никто не ответил.

К трём часам в голосовании за графитовый лидировал графитовый. К четырём — бежевый. К половине пятого появились сообщения, что результаты «прыгают». Они действительно прыгали: Алексей обновлял список подозрительных аккаунтов, а система временно исключала голоса до проверки.

Для людей это выглядело как фальсификация.

Для Алексея — как проверка.

Для каждого это было разное событие.

В пять ему позвонила Ксения.

— Приезжайте, — сказала она. — Они во дворе.

— Кто они?

— Все.

— Я сейчас не могу...

— Алексей, если вы сейчас не приедете, у нас тут Валерий Семёнович обещает вызвать телевидение, Марина Юрьевна — полицию, а Игорь — нотариуса. Мне кажется, это тот момент, ради которого ваш институт существует.

Она отключилась.

Когда Алексей и Егор приехали, оба образца штукатурки лежали на асфальте.

Бежевый облили чёрной краской.

На графитовом белым маркером вывели:

МОРГ.

Валерий Семёнович держал распечатку с результатами.

— Вот, — сказал он Алексею. — Объясните. Сначала у графитового было пятьдесят восемь процентов. Потом сорок два. Потом снова пятьдесят семь. Это что?

— Проверка голосов.

— Проверка чьих?

— Подозрительных.

— Подозрительных для кого?

— Для системы.

— А система — это вы?

Алексей не сразу ответил.

Марина Юрьевна стояла чуть поодаль. Лицо у неё было серое, как графитовый образец.

— Вы понимаете, что вы сделали? — спросила она.

— Я сделал форму голосования.

— Нет. Вы дали им способ говорить, что я украла дом.

— Скриншот поддельный.

— Это уже не важно.

Она сказала это так тихо, что Алексей сначала не понял.

— Что?

— Не важно, поддельный он или нет. Они уже увидели. Они уже переслали. Моя дочь позвонила и спросила, правда ли я «покупаю голоса пенсионеров». Она живёт в Петербурге. Она вообще не знает этих людей.

Валерий Семёнович отвернулся.

— Я не присылал скриншот.

— Но вы им воспользовались.

— Потому что вы всё время пользуетесь чем угодно, лишь бы никто не заметил, как вы держите дом в прошлом.

— А вы хотите его продать будущему, которого тут никто не просил!

— Да вы боитесь будущего!

— А вы боитесь, что без будущего никто не увидит, какой ты умный! - резко перешла в конце фразы на ты Марина

Толпа загудела.

Ксения снимала, но теперь держала телефон ниже. Ей было неинтересно. Или страшно.

Игорь пытался перекричать всех:

— Коллеги! Я прошу прекратить несанкционированное эмоциональное вмешательство в процесс!

— Ты можешь говорить нормально? — крикнул кто-то.

— Я говорю нормально!

— Ни хрена так нормально никто не говорит!

Нина Павловна сидела на скамейке, держа трость между коленями.

Алексей подошёл к ней.

— Нина Павловна...

— Не надо, — сказала она.

— Я хотел...

— Не надо мне объяснять. Я уже старая, но не глухая. Они будут теперь месяц объяснять, кто фальшивый. Потом ещё месяц — почему голосование было неправильным. Потом выберут новую комиссию. Потом скажут, что старую надо проверить.

Она посмотрела на стену дома.

В одном месте кирпичная кладка действительно вздулась. Над подъездом тянулась трещина.

— А потом, — сказала Нина Павловна, — кусок опять упадёт. И тогда все прибегут с бумагами. Чтобы зафиксировать.

Егор стоял рядом.

— Нина Павловна, — осторожно сказал он, — мы попробуем...

— Вы уже попробовали.

Он замолчал.

Алексей почувствовал, что должен что-то сказать. Объяснить: голосование было черновиком, процедуру можно перезапустить, проверку можно сделать независимой, данные можно очистить, доступы закрыть, смету опубликовать заново.

Но все эти слова были похожи на новые двери в тот же коридор.

— Я приостановлю голосование, — сказал он.

— Конечно, — ответил Валерий Семёнович. — А потом запустите другое. Ещё честнее.

— Да, — сказала Марина Юрьевна. — Только сначала решите, кто будет решать, насколько оно честное.

Алексей кивнул.

— Хорошо.

— Что хорошо? — спросила Ксения.

Он посмотрел на неё.

— Ничего.

Вечером голосование официально приостановили «до устранения выявленных процедурных противоречий».

В чате дома эта формулировка вызвала сто двадцать семь новых сообщений.

Алексей не стал читать их все.

Ночью он сидел на кухне, пил растворимый кофе и смотрел на файл, который создал после балкона.

Виды долбоебизма.

Он открыл новый документ.

Долго смотрел на пустую страницу.

Потом написал:

Долбоеб коллективный

Долбоеб коллективный не обязательно состоит из долбоебов.

Иногда он состоит из людей, которые тридцать лет жили в одном доме. Из тех, кто помнит, как во дворе росли тополя, где стояла песочница и чья собака однажды укусила почтальона. Из тех, кто въехал недавно и не хочет прожить остаток жизни в месте, которое выглядит так, будто уже согласилось на смерть.

Коллективный долбоеб возникает в ту секунду, когда предмет спора перестаёт быть предметом.

Пока люди спорят о цвете фасада, они ещё могут договориться. Бежевый можно сделать чуть холоднее. Графитовый — чуть светлее. Можно выбрать третий вариант, зелёный, и всем будет одинаково плохо.

Но потом кто-то произносит: «Нормальные люди так не делают».

И всё.

С этого момента бежевый — не цвет. Бежевый — уважение к памяти, старости, привычке, двору, детям, которые тут выросли, и людям, которые не успели умереть вовремя, чтобы не мешать голосованию.

Графитовый — не цвет. Графитовый — право не выглядеть бедно, старо и покорно. Право сделать вид, что можно перекрасить не только стену.

Коллективный долбоеб любит прозрачность. Ему кажется, что, если включить свет, правда сама выйдет из угла, сядет за стол и предъявит паспорт.

Но при ярком свете люди чаще всего просто лучше видят, кого ненавидеть.

Он перечитал написанное.

Последний абзац понравился ему больше остальных. Это было плохим признаком.

Алексей добавил:

Самое неприятное в коллективном долбоебе — он почти никогда не врёт полностью. Каждый участник знает какую-то часть правды. Одна женщина действительно держит дом в прошлом. Один мужчина действительно хочет, чтобы его заметили. Другой человек действительно прячет власть за документами. Одна девушка на самом деле думает, что публикация — это то же самое, что справедливость.

И старуха действительно может не дожидаться ремонта.

Он остановился.

Слова «старуха» показались ему слишком удобными. Он стёр их и написал:

Нина Павловна действительно может не дожидаться ремонта.

Так стало хуже.

Но честнее.

Алексей закрыл файл, не перечитывая дальше.

На экране всплыло письмо от Светы Куницыной.

Тема: **ГОРОД. СРОЧНО.**

Он удивился времени получения рабочего письма, но сразу открыл.

Алексей, доброе утро.

Мне показали ваши полевые материалы. Кейсы по дому и предыдущий по балкону.

У города есть интерес к системному решению подобных ситуаций. Не к отдельным отчётам — к модели, которая позволяла бы заранее видеть зоны риска и предотвращать эскалацию.

Завтра в десять встреча у нас до приезда Куратора. Пожалуйста, не опаздывайте.

И да: поздравляю. Кажется, НИИ наконец заметили.

С Уважением,

Светлана Куницына.

Алексей перечитал письмо.

За окном напротив горело несколько окон. В одном мужчина в майке стоял на табурете и пытался прикрутить карниз. В другом кто-то ругался — беззвучно, за плотными шторами. На первом этаже мигала вывеска аптеки.

Он подумал о Нине Павловне, о трещине над подъездом, о чёрной краске на бежевом образце.

Потом снова посмотрел на письмо.

Слово «предотвращать» выглядело почти добрым.

Но от этого становилось тревожнее.

Глава 4. Пилот

НИИ: «Предиктивная профилактика поведенческих рисков».

Алексей: «Долбоеб терминологический».

Алексей опоздал на пять минут.

Не потому, что проспал. Проснуться он успел вовремя. Даже встал, сварил кофе, посмотрел на часы и решил, что у него есть ещё три минуты. Потом пришло сообщение от управляющей компании дома, где он жил: *«В связи с проведением плановых работ временно будет отсутствовать горячая вода»*. Алексей зачем-то прочитал его до конца, включая пожелание «отнестись с пониманием».

Когда он выбежал из квартиры, автобус ушёл у него перед носом.

В НИИ он вошёл быстро, но задержался показывая временный пропуск, но дверь в переговорной скрипнула так, будто заранее получила указание сообщать об опоздавших.

На проекторе был балкон.

Не настоящий — фотография. Серый фасад, трещина у плиты, ржавые прутья, торчащие в стороны так, словно дом пытался отрастить себе колючки.

Под фотографией стояла надпись:

КЕЙС № 1147

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ КОМПЕНСАТОРНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО В ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ РИСК

Егор сидел у стены, скрестив руки.

Света стояла рядом с проектором, держала пульт так, будто им можно было отбиваться.

— Я не говорю, что это красиво, — сказал Егор. — Я говорю, что это чужая история. Чужая кухня, чужая жена, чужой человек, который сорок два раза писал в управляющую компанию и в конце концов полез укреплять балкон арматурой.

— В презентации нет ни кухни, ни жены, ни фамилии, — сказала Света.

— Потому что ты всё это вырезала.

— Потому что город не будет финансировать кухню.

— А что он будет финансировать?

— Возможность, что в следующий раз человек не полезет на балкон.

Алексей остановился у двери.

Лидия Аркадьевна сидела во главе стола и листала распечатки. Рядом с ней лежала папка с логотипом города. На папке было написано:

КОНТУР

Ранняя профилактика поведенческих рисков в городской среде.

Света заметила Алексея.

— Отлично. Наша полевая совесть пришла.

— Извините, автобус...

— Не оправдывайся, — сказал Егор. — Ты вошёл ровно на слайде, где люди начинают портить фасады. Это называется драматургия.

Алексей сел рядом с ним.

— Что я пропустил?

— Света спасает институт, — ответил Егор. — А я мешаю ей делать это слишком быстро.

— Я не спасаю институт, — сказала Света. — Я пытаюсь найти ему работу, за которую готовы платить.

— Это почти одно и то же, — сказал Егор.

Света переключила слайд.

Балкон сменился схемой: стрелки шли от обращений в управляющие компании, аварийных заявок, жалоб жителей, сообщений в домовых чатах и публикаций в соцсетях. Все сходились к синему прямоугольнику.

КОНТУР

Дальше шли стрелки к другим прямоугольникам:

МЕДИАЦИЯ

ИНСПЕКЦИЯ

УК

СОЦИАЛЬНАЯ СЛУЖБА

ПРОФИЛЬНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

— Мы не продаём наблюдение за людьми, — сказала Света. — Мы предлагаем инструмент, который видит повторяющиеся признаки до того, как проблема становится аварией, судом, дракой или сюжетом вечерних новостей.

— А если проблема не становится ничем? — спросил Алексей.

— Что?

— Если в доме ругаются. Пишут жалобы. Кто-то угрожает прокуратурой. Потом успокаиваются. И ничего не происходит. «Контур» всё равно их отметит?

Игорь из аналитики, сидевший у ноутбука, ответил:

— Он не отмечает людей. Он выделяет ситуации с повышенной вероятностью эскалации.

— Это я понял. А как он понимает, что эскалация была вероятной, если её не случилось?

Игорь поправил очки.

— По совокупности факторов.

— Каких?

— Частота обращений. Резкое изменение тональности сообщений. Рост конфликтных формулировок. Повторяемость инфраструктурных жалоб. Неустойчивость процедур принятия решений.

— Неустойчивость процедур, — повторил Алексей. — То есть если люди не могут договориться, это уже данные.

— Если люди не могут договориться о ремонте, который влияет на их безопасность, — уточнила Света.

— А если могут, но не хотят?

Егор посмотрел на него.

— Не мешай, — сказал он. — Нам ещё потом жить с этой системой, но сначала надо дать ей родиться.

— Я не мешаю. Я пытаюсь понять.

— Это и есть самый опасный способ мешать.

Света села на край стола.

— Лёш, мы годами собираем кейсы. Пишем отчёты. Видим одно и то же: человеку не отвечают, он делает глупость. В доме накапливается конфликт, все ждут, пока кто-то сорвётся. Люди боятся врача, не идут на обследование, а потом приходят, когда уже поздно. Мы можем замечать эти вещи раньше.

— Или можем начать замечать их там, где никто не просил, — сказал Егор.

— Да, — спокойно ответила Света. — Такая опасность есть.

Егор на секунду замолчал. Он явно рассчитывал, что Света начнёт защищаться.

— И?

— И поэтому проект должны делать мы, а не кто-то, кто увидит в людях только цифры, удобные для отчёта.

— Очень благородно.

— Это не благородно. Это практично.

— Практично — это когда у тебя есть план, что делать после того, как система прислала сигнал: «в этом доме накапливается человеческая нерациональность».

Света чуть улыбнулась.

— Мы не будем так писать.

— Вот это меня и беспокоит.

Лидия Аркадьевна подняла глаза от папки.

— Егор прав в одном, — сказала она. — Нельзя брать человеческую боль, вынимать из неё имя, адрес и голос, а потом делать вид, что это просто материал.

Света кивнула.

— Я согласна.

— Но, — продолжила Лидия, — если мы не научимся превращать свою работу в понятный для города инструмент, нас закроют. Или сократят до отдела, который раз в квартал пишет справку о том, почему люди принимают неоптимальные решения.

— Зато честно, — сказал Егор.

— Честно — это когда вы потом объясняете Максиму, почему его ставка стала ноль целых пять десятых.

В комнате стало тихо.

Лидия закрыла папку.

— Мы отчаянно нуждаемся в финансировании. Не потому, что хотим новый ковёр в холл. Потому что без денег у нас не будет выездов, архива, аналитики и людей, которые хотя бы помнят, что за словом «субъект» обычно стоит чей-то страх.

Она понизила голос.

— И, пожалуйста, не для протокола. Вы правда думаете, что нам дадут бесконечно изучать человеческий долбоебизм, если мы не найдём способ его практично применить и монетизировать?

Никто не отреагировал.

Света посмотрела в экран.

Игорь очень внимательно стал нажимать клавиши.

Егор отвернулся к окну.

Алексей почувствовал почти физическое желание повернуть голову и переспросить: *вы сейчас это сказали?*

Но не повернул.

Все сделали вид, что слово не прозвучало.

Лидия Аркадьевна первой нарушила паузу.

— Что с ограничениями?

Игорь выдохнул.

— Только агрегированные данные. Без персональных профилей. Без автоматических санкций. Без решений, которые нельзя отменить. Система выдаёт рекомендацию. Окончательное действие принимает человек.

— Какой человек? — спросил Алексей.

— Ответственный специалист.

— Это звучит как имя человека, которого никогда не удаётся найти по телефону.

Егор тихо усмехнулся.

Света посмотрела на часы.

— Куратор будет через семь минут. Давайте хотя бы на время попробуем выглядеть так, будто понимаем, что делаем.

— А мы понимаем? — спросил Алексей.

— Нет, — сказала Света. — Но в этом здании это никогда никому не мешало работать.

Андрей Павлович Рогов приехал вовремя.

Ему было около сорока пяти. Он был одет не как чиновник из телевизора, а как человек, который мог бы сам вести проект в крупной компании: серый пиджак, белая рубашка, дорогие кроссовки, телефон без чехла.

Он вошёл, поздоровался, сел сбоку от стола и посмотрел на экран.

— «Контур», — прочитал он. — Хорошо звучит.

— Спасибо, — сказала Света.

— Это не комплимент. Я просто сразу понял, что потом будут наклейки, сайт и отдельная строка в бюджете.

Егор кашлянул.

Света тоже улыбнулась, но быстро вернулась к презентации.

— «Контур» — это система ранней профилактики поведенческих рисков. Она помогает замечать ситуации, в которых вероятность опасного или деструктивного решения становится выше.

— Для города? — уточнил Рогов.

— Для города, бизнеса, управляющих компаний, жилых сообществ, образовательных учреждений и любых групп, где люди вынуждены принимать общие решения.

— То есть для всех, кто живёт рядом с другими людьми.

— В некотором смысле да.

— Отличный рынок, — сказал Рогов.

Света переключила слайд.

Появилась карта города. Районы были отмечены зелёным, жёлтым и красным.

— На первом этапе «Контур» будет использовать уже существующие источники: обращения жителей, аварийные заявки, данные управляющих компаний, публичные сообщения, динамику жалоб, результаты опросов.

— Чаты будете читать? — спросил Рогов.

— Только если сами сообщества или управляющие компании предоставят доступ. И только в обезличенном виде.

— А что именно вы увидите?

Игорь чуть подался вперёд.

— Не содержание личных разговоров. Паттерны: интенсивность конфликтной коммуникации, рост недоверия к процедурам, повторяющиеся темы, всплеск угроз и обвинений, расхождение между формальным решением и фактическим состоянием проблемы.

— По-русски, — сказал Рогов.

— Если в доме месяц спорят о ремонте, никто никому не верит, люди начинают обвинять соседей в подделке голосов, а фасад при этом осыпается, — сказала Света, — значит, туда стоит прийти до того, как они начнут решать вопрос через полицию, суд или друг друга.

Рогов кивнул.

— Вот. Это можно продать.

Алексей посмотрел на неё.

Света не смутилась.

— Это можно объяснить, — поправила она.

— Обычно, когда говорят «объяснить», — заметил Егор, — в конце появляется коммерческое предложение на двадцать семь страниц.

Рогов повернулся к нему.

— Вы против коммерческого предложения?

— Я против того, чтобы оно стало важнее людей, из-за которых его написали.

— Тогда вам повезло. Я тоже. Люди обычно дороже презентаций.

— Особенно если они платят за подписку, — сказал Егор.

Света посмотрела на него с предупреждением.

Он поднял руки.

— Я молчу. Почти.

Следующий слайд назывался:

ПРОДУКТЫ «КОНТУРА»

Городская аналитическая панель: зоны риска, динамика конфликтов, прогноз эскалации.

Корпоративный модуль: раннее выявление командных конфликтов и управленческих тупиков.

Модуль жилых сообществ: поддержка собраний, ремонта, голосований и конфликтной коммуникации.

Подписка для организаций: ежемесячный мониторинг, рекомендации, обучение сотрудников.

Алексей смотрел на пункт «модуль жилых сообществ» и вспоминал Ксению с телефоном, Марину Юрьевну с папкой, Валерия Семёновича с его графитовой уверенностью.

— А если люди не хотят быть модулем? — спросил он.

Света замерла едва заметно.

Рогов посмотрел на Алексея.

— Простите?

— Ничего. Я про то, что в каждом доме люди будут считать, что система на стороне других. Даже если она ничего не решает.

— Поэтому система должна быть прозрачной, — сказал Игорь.

— Прозрачной для кого? — спросил Алексей.

— Для пользователей.

— И они увидят, почему система считает их дом проблемой?

Игорь задумался.

— В разумном объёме.

— Вот в этом месте обычно начинается настоящая работа, — сказал Рогов. — Не в алгоритме. В том, как объяснить человеку, что его не назвали идиотом, но почему-то направили к нему медиатора.

Лидия Аркадьевна чуть наклонилась вперёд.

— Поэтому мы и предлагаем не оценивать людей. Только ситуацию.

— Хорошо, — сказал Рогов. — А бизнесу что?

Света переключила слайд мгновенно, будто ждала этого вопроса.

— Бизнес получает раннюю диагностику командных конфликтов, просадок доверия, рисков управленческого решения, которое сотрудники уже внутренне не принимают.

— То есть вы будете читать корпоративные чаты?

— Только с согласия компании и в рамках законодательства.

— Значит, будете.

— Мы будем работать с обезличенными потоками данных.

Рогов усмехнулся.

— Света, я не на комиссии по этике. Мне не надо продавать формулировку. Мне надо понять, зачем компании платить.

Света посмотрела на экран.

— Потому что руководитель обычно узнаёт о проблеме в команде, когда человек уже написал заявление. Или, когда весь отдел саботирует решение. Или, когда проект срывается, а все говорят: «Мы же предупреждали». «Контур» даст ему шанс увидеть напряжение раньше.

— И что, сотрудники будут рады?

— Сотрудники не обязаны быть рады. Они обязаны понимать правила.

— Это уже лучше, — сказал Рогов. — Люди редко хотят, чтобы их понимали. Люди хотят, чтобы их не использовали.

Егор посмотрел на него внимательнее.

— Вы хорошо подготовились.

— Я работаю с людьми, которые приходят ко мне, когда их уже использовали. Иногда государством. Иногда работодателем. Иногда соседями. Иногда собственным чатом дома.

Света кивнула.

— Поэтому мы начинаем с ограничений.

Она вывела последний слайд.

ПИЛОТ: 90 ДНЕЙ

3 РАЙОНА

ТОЛЬКО АГРЕГИРОВАННЫЕ ДАННЫЕ

НИКАКИХ АВТОМАТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПРОЗРАЧНАЯ ПРОЦЕДУРА РЕКОМЕНДАЦИЙ

Рогов долго смотрел на экран.

— Хорошо, — сказал он наконец. — Давайте пилот.

Света не сразу ответила.

— Правда?

— Правда. Но условия будут жёсткие. Юристы, безопасность данных, отдельная процедура обратной связи. И я хочу, чтобы у вас было не только «что система заметила», но и «что она не имеет права делать».

— Это будет, — сказала Лидия.

— И ещё, — добавил Рогов. — Не обещайте мне, что вы предотвратите всё. Если бы люди хотели, чтобы всё было предсказуемо, они бы не жили в городе.

— Мы обещаем только попробовать видеть раньше, — сказала Света.

— Этого достаточно.

Он поднялся.

Света проводила его до двери. Лидия пожала ему руку. Игорь уже что-то записывал в ноутбук. Алексей смотрел на последнюю строчку презентации:

«Ранняя профилактика поведенческих рисков».

Она была настолько аккуратной, что вызывала недоверие.

Когда Рогов ушёл, в комнате несколько секунд никто не говорил.

Потом Егор откинулся на спинку стула.

— Ну что, коллеги — сказал он. — Мы только что открыли ящик Пандоры своими руками.

— Надеюсь, нам за это хотя бы премию дадут, — сказал Максим от двери.

Все посмотрели на него.

— Что? — спросил он. — Я неудачно сформулировал?

— Наоборот, — сказал Егор. — Впервые за день — идеально.

Света села обратно за стол и впервые за всё утро засмеялась по-настоящему.

— Премию вам возможно дадут, — сказала Лидия. — Но работы станет больше.

— Тогда я был прав, — сказал Максим.

К вечеру Алексей уже не думал о «Контуре» как о презентации.

Света отправила всем соглашения о неразглашении. В письме было много пунктов про данные, доступы, ответственность, запрет копирования, разглашения, пересылки, устного обсуждения и даже «непреднамеренного распространения информации в условиях неформальной коммуникации».

Алексей прочитал эту строчку дважды.

Неформальная коммуникация.

Так, видимо, теперь назывался ужин с человеком, который помнит, что он пьёт кофе без сахара и чуть остывший чай

Вика написала около семи:

Вика: Ты ведь помнишь про ужин?

Алексей: Помню.

Вика: Нормально придёшь, вовремя?

Алексей: нормально приду.

Вика: вот и хорошо.

Они расстались полгода назад.

Без скандала. Без финального разговора, в котором каждому достаётся точная и жестокая фраза. Просто однажды Вика сидела у него на кухне, смотрела в окно и сказала:

— Я не понимаю, Лёш. Ты со мной или всё время где-то рядом?

Он тогда молчал слишком долго.

Работы не было. Денег почти не было. Плана — тем более. Алексей просыпался поздно, отправлял резюме, ждал ответов и постепенно привыкал к мысли, что любая хорошая вещь в его жизни может закончиться, если он вовремя не поймёт, как её удержать.

А отношения казались как раз такой вещью.

Вика тогда кивнула, будто слышала ответ.

— Тебе не обязательно всё знать заранее, — сказала она. — Но ты всё время уходишь думать туда, куда за тобой нельзя дойти.

Через неделю она забрала часть вещей. Остальное осталось у него ещё на месяц: кружка, зарядка, книга, резинка для волос на полке в ванной. Потом исчезло и это.

Они продолжали писать друг другу.

Сначала — каждый день, по привычке.

Потом — когда было что рассказать.

Потом — просто поздравляли друг друга с праздниками и иногда спрашивали: «Ты как?»

Два дня назад Вика позвонила сама.

— Ты всё ещё ешь гречку из контейнера?

— Иногда.

— Холодную?

— Не всегда.

— Это не ответ.

— Иногда разогреваю.

Она помолчала. Алексей уже решил, что разговор закончится на этом.

— В четверг поужинаем? — спросила Вика.

— Да, — сказал он слишком быстро.

— Хорошо. Тогда я выберу место, где тебе не дадут контейнер.

Они встретились в маленьком грузинском кафе недалеко от поликлиники, где работала Вика. Там было тесно, шумно, пахло тестом, кинзой и чем-то жареным. За соседним столом спорили о футболе, у окна ребёнок рисовал кетчупом на салфетке, а официант дважды приносил им не то, что они заказывали.

Во второй раз он поставил перед Викой тарелку с хинкали.

— Мы вообще-то заказывали салат, — сказала она.

— Это комплимент от кухни.

— Кому?

— Всем.

Вика посмотрела на Алексея.

— Бери. Ты похудел.

— Это уже комплимент?

— Нет. Просто бери.

Он взял хинкали.

Вика сидела напротив — в тёмном свитере, с собранными волосами, чуть уставшая после смены. Алексей заметил, что она держит чашку двумя руками, как раньше, когда мёрзла, даже если в помещении было тепло.

Он вдруг подумал, что помнит о ней слишком много для человека, который полгода пытался жить так, будто всё закончилось спокойно и окончательно.

— Ну? — спросила она. — Работа тебе нравится?

— Она странная.

— Это я уже поняла. Ты пишешь «я на выезде» так, будто тебя отправляют ловить опасных животных.

— Иногда примерно так и ощущается.

— И кого вы ловите?

— Людей, которые решили всё сделать сами.

— Опасный вид.

— Очень. Особенно если у них есть дрель и свободный вечер.

Вика улыбнулась.

— Расскажи.

Алексей покрутил стакан с водой.

— Я работаю в институте. Они изучают, почему люди принимают плохие решения. Не в смысле плохие люди. Просто... делают что-то, а потом всем приходится разбираться с последствиями.

— То есть вы изучаете долбоебизм?

— Мы так не говорим, хотя оно всем очевидно, когда это касается не их самих.

Он рассказал ей про Сергея Петровича. Без имён, адресов и деталей, которые нельзя было выносить из НИИ. Про балкон, сорок два письма и человека, который слишком долго ждал и однажды решил, что сам справится лучше всех.

Потом — про дом с фасадом. Про бежевый и графитовый. Про людей, которые начали с цвета стен, а закончили тем, что перестали видеть друг в друге соседей.

Вика слушала, иногда кивала, иногда спрашивала коротко:

— И никто не мог просто позвать мастера?

— Мастера звали.

— А он?

— Его тоже согласовывали.

— Понятно.

— Нет, — сказал Алексей. — В том и проблема. Никому ничего не понятно. Все уверены, что понимают.

Вика немного помолчала.

— А теперь вы хотите это предотвращать?

— Похоже, да.

— Как?

— Есть проект. Но я подписал бумагу, что не могу обсуждать детали.

— Настоящую бумагу?

— Настоящую.

— С подписью, печатью и угрозой последствий?

— С формулировкой про несанкционированное распространение данных в условиях неформальной коммуникации.

Вика улыбнулась.

— Красиво. То есть ужин со мной теперь называется неформальной коммуникацией.

— Видимо.

— И как тебе эта идея?

Алексей посмотрел на неё.

— Какая?

— Что можно увидеть проблему раньше, чем она станет большой.

Он подумал.

— Мне нравится. По-настоящему. Если бы кто-то раньше увидел, что человеку не отвечают, может, он не полез бы на балкон. Если бы кто-то раньше приехал в тот дом, может, они не дошли бы до ненависти из-за цвета фасада.

— А что тебе не нравится?

Он не сразу ответил.

— Что кто-то должен решить, куда приезжать. И почему. Что, если ты уже попал в эту систему, тебе могут начать объяснять, что с тобой происходит, раньше, чем ты сам успел понять.

Вика провела пальцем по краю чашки.

— Это похоже на тебя.

— В каком смысле?

— Ты тоже иногда очень хочешь всё понять раньше, чем оно случится.

— Это плохо?

— Нет. Просто иногда человеку сначала нужно, чтобы рядом посидели. А уже потом — чтобы объяснили.

Он хотел возразить, но официант поставил на стол хачапури.

Вика отломил кусок, обожглась сыром и тихо сказала:

— Чёрт.

Алексей подвинул к ней бокал с водой.

— Осторожно.

— Спасибо.

Она посмотрела на него и вдруг улыбнулась совсем иначе — не потому, что он сказал что-то удачное, а потому, что он всё ещё знал, когда ей нужна вода.

— У нас один пациент опять сбежал, — сказала она.

— Сбежал?

— Четвёртый раз не дошёл до обследования. Записывается, подтверждает, приходит в поликлинику. Садится возле кабинета. Потом встаёт и уходит.

— Тот мужчина, про которого ты рассказывала?

— Да. Пятьдесят два года. Водитель. У него плохие анализы. Врач давно просит пройти обследование.

— Он боится?

— Наверное.

— Диагноза?

— Видимо.

Алексей кивнул. Несколько секунд они ели молча.

— Может, он думает, что пока не услышал диагноз, ничего не случилось, — сказал Алексей наконец.

Вика посмотрела на него.

— Может быть.

— Или понимает, что после диагноза придётся менять работу, говорить с семьёй, искать деньги. И от этого всё становится настоящим.

— Вполне может быть и так, — сказала она тихо.

Алексей остановился.

— Прости. Я опять начал раскладывать.

— Не извиняйся сразу, — сказала Вика. — Ты не делаешь ничего плохого. Ты просто очень стараешься помочь там, где пока никто не просил.

— А ты чего хочешь?

Она подумала.

— Чтобы он пришёл завтра, сел в кабинете. И врач с ним поговорил. И чтобы он не был там один.

Алексей кивнул.

— Это, наверное, сложнее, чем понять, почему он ушёл.

— Да.

Она сказала это без упрёка. Почти устало. Но от этого было ещё честнее.

Некоторое время они молчали. Потом Вика спросила:

— Ты дома всё ещё работаешь за тем маленьким столом у окна?

— Да.

— Он всё ещё шатается?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.