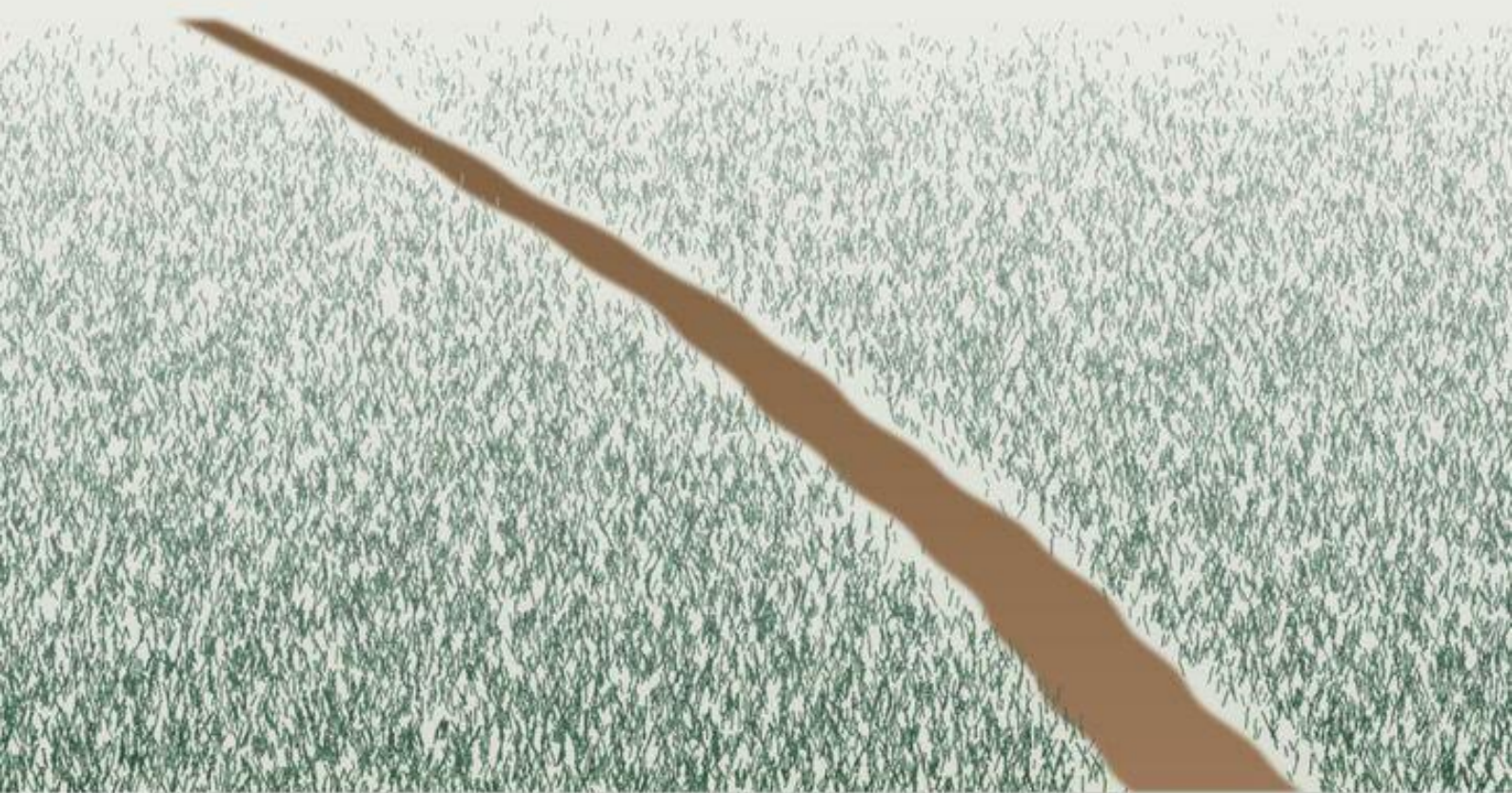


18+

ЕЛЕНА ГЕРБА

Тропинка через газон

*Как складываются порядки,
которых никто не устанавливал*



*Почему в одних местах всё держится,
а в других разваливается*

Елена Герба

**Тропинка через газон. Как
складываются порядки,
которых никто не устанавливал**

«Издательские решения»

Герба Е.

Тропинка через газон. Как складываются порядки, которых никто не устанавливал / Е. Герба — «Издательские решения»,

Почему в конторе двадцать грязных кружек в раковине, хотя дома каждый моет за собой? Почему на совещании принимают решение, которое все двенадцать человек считают глупым? Устойчивый порядок складывается по разнице цен: раз за разом повторяется то, что дешевле альтернативы. Двенадцать глав с доказательствами — от штрафов дипломатов ООН до пересмотра теории выученной беспомощности её же авторами. Для тех, кто устал от объяснений «такой уж народ».

© Герба Е.

© Издательские решения

Содержание

I. Начнём с газона	6
II. Два вопроса, которые нельзя смешивать	7
III. Закон	8
Кружки в раковине	9
История, в которой закон измерили	10
IV. Почему наверху оказывается не то, что внизу	11
Преобразователь первый: организация	12
Преобразователь второй: техника управления	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Тропинка через газон Как складываются порядки, которых никто не устанавливал

Елена Герба

© Елена Герба, 2026

ISBN 978-5-0071-4199-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

I. Начнём с газона

Посмотрите в окно, если оно выходит во двор. Почти наверняка вы увидите её — протоптанную наискось тропинку, срезающую угол между двумя асфальтовыми дорожками. Она есть в каждом дворе всех городов мира. Её никто не проектировал, за неё никто не голосовал, ни один архитектор не чертил её на плане — напротив, планом она чаще всего запрещена.

И тем не менее она есть.

Как она возникла, известно до мелочей. Однажды кто-то опаздывал и срезал угол по траве. Ничего не случилось. Через час прошёл второй — уже по чуть примятой траве, так что и совесть не особенно мучила: не он первый. К вечеру третий увидел слабый след и пошёл по нему, потому что по следу идти естественнее, чем по нетронутой траве. Через неделю трава в этом месте не поднималась. Через месяц появилась голая земля, а после дождя — грязь, которую все обходят, но по-прежнему здесь.

И вот что в этой истории самое интересное. Через месяц по тропинке идут люди, которые никогда в жизни не полезли бы на газон первыми. Для них тропинка уже существует. Она часть местности. Идти по ней — не проступок, а нормальный способ добраться до автобуса.

То, что создали люди, начало управлять людьми.

Именно об этом весь дальнейший разговор. О тропинках, которые мы протаптываем, не замечая, и которые потом ведут нас — иногда туда, куда мы никогда не собирались идти. О том, почему в конторе двадцать грязных кружек в раковине, хотя каждый сотрудник дома моет за собой посуду. Почему на совещании принимают решение, которое двенадцать человек в кабинете считают глупым. Почему наверху оказываются не лучшие и не худшие, а какие-то третьи. Почему из тяжёлых отношений так трудно выйти, хотя всё давно понятно. И почему возмущение несправедливостью может длиться годами, не переходя ни в одно поступок.

Всё это — одна и та же тропинка, только разного размера.

II. Два вопроса, которые нельзя смешивать

Прежде чем идти дальше, надо договориться об одной вещи, иначе дальнейшее прочтётся неверно.

Обычно, столкнувшись с бедой, мы задаём один вопрос: кто виноват? И дальше разговор идёт по единственной оси — прав или виноват, — на которой каждый тянет одеяло на себя, а истина оказывается где-то в районе того, кто громче.

Но вопросов на самом деле два, и они разные.

Первый: почему так вышло? Это вопрос о механизме. Здесь нет ни правых, ни виноватых, здесь есть причины, условия и закономерности. Осуждать тут так же бессмысленно, как осуждать воду за то, что она течёт вниз. Вода течёт вниз потому, что там ниже.

Второй: с кого спрос? И это вопрос не о достоинстве человека и не о цене его души. Это вопрос о рычаге: чьё изменение дешевле всего меняет положение дел. Распределение рычагов — инженерная задача, а не нравственный приговор.

Оба вопроса необходимы, и ни один не заменяет другой.

Уберите первый — и останется ругань, в которой никто ничего не понимает, но все определились с виноватыми. Уберите второй — и получится машина, которая объясняет и принимает решительно всё, включая удар по лицу: ведь у него тоже были причины.

Всё дальнейшее построено на том, что эти два вопроса задаются по отдельности и ответы на них не смешиваются.

III. Закон

Вернёмся к тропинке и посмотрим, из чего она сделана.

Три вещи понадобились, чтобы она появилась. Во-первых, **повторение**: один человек тропинки не протопчет, нужны сотни проходов. Во-вторых, **разница цен**: обойти по дорожке стоит две лишние минуты, срезать — не стоит ничего, потому что за это ничего не бывает. В-третьих, **время**: месяц, сезон, год.

Уберите любое из трёх — тропинки не будет. Поставьте посреди газона забор или посадите колючий кустарник, и цена мгновенно изменится: срезать станет дороже, чем обойти. Тропинка зарастёт за одно лето.

Отсюда следует правило, которое я дальше буду называть законом, — не потому что оно открыто мной, а потому что оно складывается из множества независимых исследований, каждое из которых подтверждает свою часть.

Устойчивый порядок складывается по разнице цен: раз за разом повторяется то действие, которое в данный момент обходится дешевле, чем его альтернатива. Со временем повторение превращается в структуру, и структура начинает управлять теми, кто её сложил.

Обратите внимание на деталь, которая кажется мелочью, а на деле решает почти всё: речь не о том, что действие **бесплатно**. Бесплатного почти не бывает. Речь о том, что оно **дешевле другого**. Человек всегда выбирает между двумя ценами, и структура складывается вдоль этой разницы, как ручей вдоль уклона.

Кружки в раковине

Проверим на чём-нибудь совсем бытовом.

В офисной кухне стоит раковина. Однажды кто-то оставил в ней кружку — торопился. Ничего не случилось: никто не сделал замечания, никто даже не заметил. На следующий день другой сотрудник увидел в раковине кружку и оставил свою. Ему было чуть-чуть неловко, но заметно меньше, чем если бы раковина была пуста: он ведь не первый.

Через две недели в раковине двадцать кружек. И новичок, который дома в жизни не оставил ни одной немытой чашки, ставит туда свою — потому что здесь так принято.

Никто никогда не принимал решения «у нас грязная раковина». Оно сложилось само, из разницы цен: помыть стоит две минуты, не помыть — ноль.

А потом произошло то же, что с тропинкой: сложившийся порядок начал воспитывать людей. Теперь уже не характер сотрудников определяет состояние раковины, а состояние раковины определяет поведение сотрудников.

История, в которой закон измерили

Всё сказанное звучит как житейское наблюдение, и было бы им, если бы не одна изящная работа, которую стоит рассказать подробно.

В Нью-Йорке работают дипломатические миссии всех стран мира. У дипломатов есть иммунитет, и до 2002 года этот иммунитет распространялся на парковку: штрафы им выписывали исправно, но взыскать не могли. Ни оштрафовать, ни эвакуировать, ни отобрать права. Иными словами, для дипломата цена нарушения равнялась нулю — оставалась только та цена, которую он назначал себе сам, изнутри.

Двое экономистов, Рэймонд Фисман и Эдвард Мигель, поняли, что перед ними готовый естественный эксперимент такой чистоты, какой в общественных науках почти не встречается. Одни и те же условия, один и тот же город, одни и те же правила — и полное отсутствие внешних последствий. Что останется, если убрать всю внешнюю цену? Останется человек и то, что он принёс с собой.

Они собрали данные и сопоставили число неоплаченных нарушений с уровнем коррупции в странах, откуда дипломаты приехали. Связь оказалась отчётливой: представители стран, где брать принято, парковались где попало в разы чаще.

Это первая половина истории, и она подтверждает известное: человек несёт норму в себе, и она проявляется там, где его никто не держит.

Но есть и вторая половина, и она интереснее.

В 2002 году власти города получили право изымать у нарушителей дипломатические номера. Появилась цена — небольшая, но реальная. И количество неоплаченных нарушений резко упало.

Те же самые люди. То же воспитание, та же культура, те же тридцать лет прожитой жизни за плечами. Изменилась одна-единственная вещь — цена, — и поведение изменилось вслед за ней, причём не за поколение, а за считанные месяцы.

Из этой истории следует вывод, который придётся держать в голове до конца: **порядок в человеческих делах держится не столько на том, каковы люди, сколько на том, что им стоит дороже.** И это хорошая новость, а не циничная, потому что характер изменить трудно, а цену — можно.

IV. Почему наверху оказывается не то, что внизу

Здесь начинается самое любопытное, потому что здравый смысл подсказывает простую мысль: каков народ, такова и власть; какова масса, таково и её отражение наверху. Мысль эта древняя и не пустая — ещё пророк Осия говорил: «И что будет с народом, то и со священником». Но между низом и верхом стоят три преобразователя, и после них наверху оказывается совсем не среднее арифметическое того, что внизу.

Преобразователь первый: организация

Начнём с батальной сцены, которую любил приводить Энгельс, пересказывая Наполеона.

Французская кавалерия времён Египетского похода была, говоря честно, посредственной. Всадники держались в седле неуверенно, фехтовали средне. Напротив них стояли мамелюки — сословие профессиональных воинов, которых с детства не учили ничему, кроме верховой езды и боя. Каждый из них по отдельности был, вероятно, лучшим кавалеристом на земле.

Наполеон описал результат с арифметической точностью: «Два мамелюка безусловно превосходили трёх французов; 100 мамелюков были равноценны 100 французам; 300 французам обыкновенно одерживали верх над 300 мамелюками, а 1000 французам уже всегда разбивала 1500 мамелюков».

Прочтите этот ряд ещё раз, он того стоит. Двое лучше троих. Сотня равна сотне. А тысяча уже бьёт полторы тысячи — то есть превосходство переворачивается в противоположное.

Что изменилось между первой строчкой и последней? Ни выучка, ни храбрость, ни кони. Изменилось только количество — и на определённом числе тысяча французов перестала быть тысячей отдельных людей и стала **одним существом**, действующим по общей команде. А полторы тысячи мамелюков так и остались полутора тысячами прекрасных всадников, каждый из которых дрался сам за себя.

Ровно это происходит в подъезде, в школе и в государстве.

Экономист Манкур Олсон объяснил механизм в книге, ставшей классической. Большая группа не может действовать сообща не потому, что её члены плохи, а потому, что каждому по отдельности выгоднее не делать ничего и получить результат чужими руками. Выгода размазана на всех, усилие — твоё. В маленькой группе так не выйдет: там видно, кто уклонился. Поэтому, пишет Олсон, небольшие привилегированные группы часто одолевают большие латентные, которые «по идее» должны побеждать.

Возьмите дом на сто квартир. Все сто недовольны тем, как убирают двор. Все сто пишут об этом в чате — и это не меняет ничего, потому что сто недовольных сообщений равны нулю. Потом трое из ста создают совет дома, пишут официальное обращение, получают отписку, пишут жалобу на отписку — и во дворе начинают убирать.

Трое сделали то, чего не смогли сто.

Отсюда первый вывод, неприятный, но точный: **наверх проходит не среднее по обществу, а то, что сумело собраться.**

Преобразователь второй: техника управления

Второй механизм ещё менее романтичен.

В 1911 году социолог Роберт Михельс изучал социалистические партии и профсоюзы — организации, которые были искренне и по уставу привержены равенству и участию масс. И обнаружил, что власть в них всё равно стягивается к узкому кругу.

Причина оказалась не в испорченности вождей, а в простой технике: тысяча человек физически не может вести переговоры, читать документы и подписывать бумаги. Приходится поручать это нескольким. А те немногие, кому поручили, немедленно оказываются в лучшем положении: их мало, они легко договариваются между собой, они знают процедуры и видят картину целиком, тогда как остальные видят её кусками.

Михельс назвал это железным законом олигархии и подчеркнул: тенденция возникает **независимо от исходных ценностей участников**.

Каждый, кто состоял в родительском комитете, видел это своими глазами. Никто не злодей, никто не рвётся к власти. Но через полгода все решения принимают три мамы, которые всегда на связи и помнят, кто что обещал, а остальные тридцать узнают о решениях постфактум.

И здесь нужно сказать вещь, к которой мы ещё вернёмся: это объясняет, **откуда берётся верхушка**. Это не делает правильным ничего из того, что она делает. Объяснение механизма и снятие спроса — разные операции, и путать их нельзя ни в одну сторону.

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.