

АЮБ ИСТАМАЛОВ

ЭКОНОМИКА СПРАВЕДЛИВОСТИ

— ◆ —
Как построить общество,
в центре которого — человек



Аюб Истамалов

Экономика справедливости

<https://litres.ru/74597559>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Экономика справедливости» — книга о том, какой должна быть экономика, если поставить в центр не только прибыль и показатели, но и человека. Аюб Истамалов рассматривает роль институтов, равных возможностей, общественных благ и ответственности сильных и предлагает принципы системы, в которой развитие измеряется не только ростом, но и человеческим достоинством.

Содержание

I. Диагноз	6
ВВЕДЕНИЕ: ЦЕНА НОРМАЛЬНОЙ ЖИЗНИ	6
I.	7
II.	9
III.	10
IV.	12
V.	13
VI.	14
VII.	15
VIII.	16
1	19
I. ЧТО ВИДИТ СИСТЕМА	21
II. СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА: ДАННЫЕ НЕ ВРУТ, НО МОГУТ СКРЫВАТЬ ЧЕЛОВЕКА	25
III. БОЛЬНИЦА ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ	28
IV. НЕВИДИМЫЙ ТРУД	31
V. ЧТО СЧИТАЕТСЯ — ТО И УПРАВЛЯЕТ	35
VI. ИСТОРИЯ ОДНОЙ ЦИФРЫ	37
VII. МОЛЧАНИЕ КАК ПОЗИЦИЯ	39
2	43
I. ДЕНЬГИ СТОЯТ ДОРОЖЕ ТЕМ, У	45

КОГО ИХ МЕНЬШЕ	
II. КАК ПРАВИЛА ЗАКРЕПЛЯЮТСЯ	49
III. СВОБОДА, ЗА КОТОРОЙ НЕТ ВЫХОДА	51
IV. ЧТО ДЕЛАЕТ ПРАВИЛО НЕЙТРАЛЬНЫМ НА ВИД	55
V. ПЕРВЫЙ ВЗНОС, КОТОРОГО НЕТ	56
VI. ПРИБЫЛЬ ЗАБИРАЮТ. УБЫТКИ ОСТАВЛЯЮТ ВСЕМ.	59
VII. НАМЕРЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЕ — РАЗНЫЕ ВЕЩИ	63
VIII. КОГДА ПРАВИЛО НАЗЫВАЕТ СЕБЯ ПРИРОДОЙ	66
IX. ПРЕДСКАЗУЕМОЕ ПОСЛЕДСТВИЕ — ЭТО НЕ СЛУЧАЙНОСТЬ	68
X. МОЛЧАНИЕ СИСТЕМЫ КАК ОТВЕТ	70
XI. КАК НОРМА СТАНОВИТСЯ НОРМОЙ	72
3	75
I. ВРАЧ, КОТОРАЯ ПЕРЕСТАЛА СПОРИТЬ	76
II. ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА СИГНАЛ УГАСАЕТ	80
III. МУЖЧИНА, КОТОРЫЙ ОБЪЯСНИЛ СЕБЕ СВОЮ ЖИЗНЬ	81
IV. КАК ЯЗЫК ОПРЕДЕЛЯЕТ, ЧТО	84

НОРМАЛЬНО	
V. МАТЬ, КОТОРАЯ ЛЮБИТ СВОИХ ДЕТЕЙ	87
VI. КАК ПЕРЕДАЁТСЯ ВЫУЧЕННАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ	90
VII. МОЛЧАЩАЯ ОЧЕРЕДЬ	92
VIII. КОГДА ИСЧЕЗАЕТ ЧУВСТВО НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ	94
IX. АДАПТАЦИЯ КАК ДОСТОИНСТВО	96
X. ЧТО ПРОИЗВОДИТ СИСТЕМА, КОГДА ЭТО РАБОТАЕТ ДОЛГО	99
4	101
I. ДОСТОИНСТВО	103
Конец ознакомительного фрагмента.	104

Аюб Истамалов

Экономика справедливости

I. Диагноз

ВВЕДЕНИЕ: ЦЕНА НОРМАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

Есть слово, которое мы произносим часто и почти не замечаем.

«Нормально».

Нормально — это жильё, где тепло зимой; еда три раза в день; врач, к которому можно прийти без страха, что на лечение не хватит денег; ребёнок, который идёт в школу с полным комплектом вещей; работа, после которой остаётся хоть что-то — время, силы, смысл.

Это не богатство. Это не предел мечтаний. Это просто нормально.

И вот вопрос, который я не могу перестать задавать себе: почему нормальная жизнь стала тем, за что нужно бороться?

Не за роскошь. Не за привилегию. За норму.

За то, чтобы не выбирать между лекарством и едой. За то, чтобы не терпеть зубную боль в ожидании следующей зарплаты. За то, чтобы ребёнок учился там, где ему интересно, а не там, где родителям хватает денег.

Когда-то это называлось минимумом. Теперь это называется целью.

Что-то произошло с тем, как устроена жизнь. И не вчера, и не из-за одного решения. Постепенно, незаметно — так, что в какой-то момент стало казаться, что всегда так было. Что нормально — это именно так: напряжённо, на грани, с постоянным ощущением, что запаса нет.

Эта книга — попытка понять, как мы здесь оказались. И не в смысле истории. В смысле устройства.

I.

В статистике это называется расходами домохозяйства.

В жизни это выглядит иначе: мать убирает из корзины фрукты, чтобы купить тетрадь. Отец переносит визит к стоматологу на следующий месяц, потом ещё на один. Бабушка делит таблетку пополам. Студент берёт подработку не для опыта, а чтобы не просить денег дома.

В общей статистике всё это разойдётся по разделам: питание, медицина, образование, транспорт, кредитная нагрузка. Там не будет видно, где именно человек перестал выбирать

и начал уступать.

Статистика нужна. Без неё легко соврать или ошибиться. Но цифра почти всегда приходит после события. После отказа. После экономии на себе. После того, как человек нашёл способ выглядеть нормально, хотя внутри уже давно живёт в режиме сокращения.

Иногда кажется, что общество узнаёт о боли только тогда, когда она становится достаточно массовой, чтобы отразиться в отчёте.

Отчёт выходит. Цифры фиксируются. Эксперты комментируют.

А человек, который делил таблетку, уже нашёл способ обойтись. Он не ждал отчёта. Он просто решил задачу единственным доступным ему способом. И снова выглядит нормально. И снова исчезает из поля зрения.

Это не жалоба. Это описание механизма.

Когда экономия на себе становится привычкой, она перестаёт ощущаться как потеря. Она начинает ощущаться как характер. Как умение. Как то, чем можно даже немного гордиться: мы справляемся.

И в этом особая ловушка. Потому что пока люди справляются, система не получает сигнала, что что-то не так. Сигнал она получает позже. Когда не справляются уже совсем.

II.

Есть такое выражение: жить от зарплаты до зарплаты.

Это воспринимается как синоним бедности. Но сегодня так живут люди, которых бедными обычно не называют. Люди с работой. Иногда с двумя. С образованием. С квартирой — пусть и в ипотеке. С детьми, которых они стараются ничем не обделить.

Они не попадают в статистику малоимущих. Они попадают в другую статистику — туда, где считают закредитованность, уровень тревоги, число людей, которые не могут позволить себе непредвиденные расходы свыше определённой суммы.

Эта сумма называется по-разному в разных странах. Но везде она описывает одно: порог, за которым человек теряет устойчивость.

Машина сломалась — это ощущается как катастрофа. Ребёнок заболел — это уже выбор, от чего отказаться. Работодатель задержал выплату — это уже звонок в банк с просьбой подождать.

Не бедность. Не катастрофа. Просто очень маленький запас между нормой и краем.

У этого состояния нет точного слова в русском языке. В английском иногда говорят: precarity. Прекарность. От ла-

тинского — «полученное по просьбе», то есть то, что можно забрать обратно.

Прекарность — это не бедность. Это жизнь, в которой всё есть, но ничего не гарантировано.

Работа есть — но контракт на три месяца. Квартира есть — но хозяин может попросить съехать. Здоровье есть — но страховка не покрывает все, что нужно. Дети учатся — но репетитор уже не по карману, а без него отстают.

Прекарность — это когда ты всё делаешь правильно и всё равно стоишь близко к краю.

И именно это состояние стало массовым. Не исключением. Не временной трудностью. Фоном жизни для огромного числа людей, которые работают, платят налоги, растят детей и при том живут без запаса.

III.

Есть вещи, которые трудно описать не потому, что они сложные. А потому что они стали слишком привычными.

Усталость от необходимости всё время считать. Не в смысле математики — в смысле: сколько ещё дней до зарплаты, на сколько хватит того, что есть, можно ли позволить это сейчас или лучше подождать.

Это фоновый шум, который не выключается.

Он есть за завтраком, когда ты решаешь, сколько дать ре-

бенку на карманные расходы. Он есть вечером, когда приходит уведомление от банка. Он есть в разговоре с другом, когда тот предлагает куда-то съездить — и ты отвечаешь: «посмотрим», хотя уже знаешь ответ.

Этот шум не называется бедностью. Он называется нормой.

Есть и другое, о чём говорят реже.

Унижение, которое встроено в процедуры.

Ты приходишь за субсидией, и тебе дают список документов, который невозможно собрать без отгула с работы. Ты записываешься к специалисту, но ближайшая свободная дата через два месяца. Ты подаёшь заявку на реструктуризацию долга, и тебя переключают между отделами, где каждый раз тебе приходится объяснять ситуацию заново.

Нигде не написано, что тебя не уважают. Но ощущение именно такое.

И самое точное слово здесь не «обида». Самое точное слово — «усталость». Усталость от того, что для получения самых простых вещей нужно так много сил.

Эта усталость тоже не попадает в статистику. Её не измеряют. Но она есть, и она влияет на то, как люди принимают решения. Как они относятся к государству. К работодателю. К будущему.

IV.

Мы привыкли объяснять трудности жизни личными причинами.

Недостаточно старался. Неправильно выбрал профессию. Не рассчитал риски. Не отложил вовремя. Не туда переехал. Не с теми связался.

Это объяснение удобно. Оно снимает вопрос об устройстве и перекладывает ответственность на человека. Система при этом остаётся в стороне — нейтральной, правильной, просто сложной для тех, кто не умеет с ней работать.

Но у этого объяснения есть проблема.

Если история про личную ошибку — почему она такая массовая?

Если дело в неправильных решениях — почему одни и те же «неправильные решения» повторяются у людей с разным образованием, в разных городах, в разных семьях, на разных работах?

Когда явление становится массовым — это уже не история про отдельного человека. Это история про условия.

Статистика по долгам говорит не о том, что люди стали хуже считать деньги. Она говорит о том, что доходы не поспевают за ценами на жильё, медицину, образование — на всё, что раньше считалось базовым.

Статистика по выгоранию говорит не о том, что люди стали слабее. Она говорит о том, что интенсивность труда растёт, а гарантии сокращаются.

Статистика по тревожным расстройствам говорит не о том, что люди стали более нервными. Она говорит о том, что жить без запаса — это стресс. Постоянный, хронический, незаметный — и очень вредный для здоровья.

Это не слабость. Это реакция живого человека на конкретные условия.

V.

Мы часто говорим: «система дала сбой».

Так легче. Сбой можно исправить. Ошибку можно признать. Виновного можно заменить. Достаточно новой инструкции, нового сервиса, новой реформы, нового руководителя.

Но что, если некоторые вещи работают именно так, как были устроены?

Если человек с маленьким доходом платит больше за кредит не потому, что кто-то ошибся, а потому, что его риск стал товаром. Если бедный район получает меньше услуг не из-за недосмотра, а потому, что он менее выгоден. Если работник не спорит с условиями не потому, что доволен, а потому, что у него нет запаса для отказа.

Тогда перед нами не поломка. Тогда проблема глубже.

Она не в том, что система иногда забывает о человеке. Возможно, она слишком хорошо помнит, сколько на нём можно сэкономить или даже заработать.

Это неудобная мысль.

Потому что, если дело в сбое — достаточно его устранить. А если дело в архитектуре — нужно говорить о самих основаниях. О том, что считается целью. О том, что считается допустимым. О том, чьё достоинство входит в расчёт, а чьё нет.

И именно с этого начинается разговор, который ведётся в этой книге.

Не о том, кто виноват. Не о том, как было раньше. О том, как устроено сейчас и что именно в этом устройстве производит то, что мы видим.

VI.

Есть слово, которое в экономических текстах почти не встречается.

«Достоинство».

Не в юридическом смысле. Не в декларативном. В простом, человеческом: ощущение, что тебя видят как человека, а не как переменную.

Что твоё время имеет значение. Что твоя усталость учитывается. Что правила, по которым ты живёшь, были хоть где-то обсуждены с людьми, которых они касаются.

Достоинство — это не роскошь. Это условие нормальной жизни. Того самого «нормально», с которого мы начали.

И вот что я заметил: когда институты устроены так, что человек вынужден постоянно доказывать право на нормальную жизнь — достоинство исчезает первым. Раньше денег. Раньше здоровья. Раньше всего.

Ты должен доказать право на нормальную жизнь.

Это звучит странно. Но именно это происходит, когда: ты собираешь справки, чтобы получить то, что тебе положено по закону; ты объясняешь врачу, что боль реальная, а не придуманная; ты пишешь жалобу, потому что иначе ничего не двигается; ты доказываешь работодателю, что твоя усталость не лень; ты оправдываешься перед банком за то, что оказался в трудной ситуации.

Каждый раз маленькое унижение. Часто незаметное. Иногда вполне вежливое, оформленное в виде процедуры, инструкции, регламента.

Но итог один: человек тратит силы не на жизнь, а на доказательство права на неё.

VII.

Я не собираюсь делать из этого политическую книгу. Не потому, что политика неважна. А потому, что тема раз-

говора, который нужен, глубже. Он об устройстве правил, по которым живут люди. О том, чьи интересы эти правила защищают по умолчанию. О том, что происходит с человеком, когда правила устроены так, что нормальная жизнь требует постоянного напряжения.

Это не «левая» книга и не «правая». Это книга про вопрос, который задаётся раньше, чем начинается спор о политике: каким должен быть минимум, ниже которого система не имеет права опускать человека?

И почему мы так редко задаём этот вопрос вслух?

Может быть, потому что боимся ответа.

Потому что если минимум — это не бедность, не выживание, не «хотя бы крыша над головой», а нечто большее — тогда многое из того, что сейчас считается нормальным, окажется неприемлемым.

Нормально — это не «мог бы быть в худших условиях».

Нормально — это когда человек не должен бороться за то, чтобы просто жить достойно.

VIII.

Эта книга не про идеальную систему.

Идеальных систем нет. Любое устройство — это компромисс, баланс, выбор, от чего отказаться. Это понятно.

Но есть разница между компромиссом и принципом.

Компромисс — это когда невозможно сделать всё сразу и приходится выбирать. Принцип — это то, от чего не отказываются даже в компромиссе. То, что остаётся в основании, что бы ни менялось вокруг.

Один из таких принципов — и именно о нём эта книга — звучит просто: человек не должен платить унижением за доступ к нормальной жизни.

Это не красивые слова. Это действительно важно, потому что, если это не соблюдается — всё остальное тоже начинает разрушаться. Медленно, незаметно, но последовательно.

Дальше в этой книге будет много конкретики.

Как устроен риск и почему он распределяется не случайным образом. Как работает доступ и почему одни получают больше не потому, что лучше, а потому, что у них уже было больше. Как выглядит власть внутри обычных трудовых отношений и почему «договорились по-хорошему» часто означает «у одной из сторон не было выбора».

Это не обвинение конкретных людей. Это описание механики.

Потому что, только когда видно, как именно устроен механизм, можно говорить о том, что в нём можно изменить — и что изменить необходимо.

Начнём с простого.

С того, что происходит, когда нормальная жизнь превращается в задачу, для решения которой ресурсов почти не остаётся.

И с вопроса, который после этого уже нельзя не задать.

Кто решил, что так нормально?

ИСХОДНАЯ ТОЧКА: МИР, КОТОРЫЙ УМЕЕТ СЧИТАТЬ ВСЁ, КРОМЕ ЧЕЛОВЕКА

Есть простой тест.

Возьмите любой экономический отчёт — региональный, федеральный, международный. Найдите раздел с выводами. Посмотрите, какие показатели там считаются хорошими результатами.

ВВП вырос. Инфляция снизилась. Безработица на историческом минимуме. Реальные доходы — плюс несколько процентов.

А теперь спросите кого-нибудь, кто живёт на медианную зарплату: у него жизнь улучшилась?

Скорее всего, нет. Или: стало чуть легче с одним, но тяжелее с другим. Или: не заметил. Или — и это самый распространённый ответ — молча пожмёт плечами.

Отчёт говорит: лучше. Человек говорит: не чувствую. Оба правы.

И в этом зазоре между выводами в отчете и ощущениями людей — вся суть этой главы.

Мы привыкли думать, что экономические данные — это

описание реальности. Что цифры фиксируют то, что есть. Что если показатель растёт — что-то улучшается.

Но данные не зеркало. Данные — это ответ на вопрос.

И прежде чем читать ответ, нужно понять: какой вопрос задавался?

ВВП отвечает на вопрос: сколько произведено и продано? Это полезный вопрос. Но он не спрашивает: кто устал? Кто недобрал до нормы? Кому стало стыдно за то, что не справляется?

Инфляция отвечает на вопрос: как изменились цены в среднем? Но не спрашивает: что происходит с людьми, у которых нет резерва, чтобы поглотить даже небольшой рост на обязательные расходы?

Безработица отвечает на вопрос: есть ли у человека работа? Но не спрашивает: что это за работа? Можно ли прожить на получаемую зарплату? Остаётся ли у человека после неё что-нибудь, кроме усталости?

Каждый показатель — это выбор. Выбор вопроса. И вместе с ним выбор того, что остаётся за рамками.

Здесь обычно возражают.

Говорят: данные объективны. Математика не врёт. Статистика — это наука, а не политика. Если ВВП вырос на три процента — значит, вырос. Цифра не имеет идеологии.

Это правда. Цифра не имеет.

Но вопрос, на который она отвечает, имеет. И на выбор вопроса тоже.

Возьмём два одинаково точных числа об одной и той же экономике в один и тот же год: ВВП вырос на четыре процента. Реальные доходы нижней половины населения — тех людей, кто зарабатывает меньше всех, не изменились. Рост — ноль процентов. Оба числа верны. Оба посчитаны правильно. Но они описывают разные реальности. И в зависимости от того, какое из них стоит в заголовке отчёта, принимаются разные решения.

Математика не врёт. Но математику выбирают люди. И это выбор о том, что считается важным сигналом, а что фоном.

I. ЧТО ВИДИТ СИСТЕМА

Экономист Саймон Кузнец придумал ВВП в 1930-х. Он создавал инструмент для конкретной задачи: измерить производственные мощности страны в период Великой депрессии. Это был точный инструмент для точной задачи.

И он сам, Кузнец, предупреждал: этот показатель нельзя использовать как меру благополучия нации. Это разные вещи.

Его не слушали.

ВВП стал главной метрикой. Той, под которую строится

бюджет, обосновывается политика, оценивается успех правительства. Той, которую цитируют в новостях и по которой судят о том, хорошо ли живёт страна.

Хотя его автор с самого начала говорил: она не для этого. Это не заговор. Это удобство. ВВП — простой, сопоставимый, регулярный. Его легко считать, легко сравнивать, легко объяснять. У него одно число. А у благополучия нет единого числа. Благополучие сложно. Оно разное у разных людей. Оно не агрегируется в строку отчёта.

Поэтому победил ВВП. Не потому, что он лучше описывает жизнь. Потому что его проще считать.

У ВВП есть конкретные слепые пятна. Не абстрактные — буквальные.

Если кто-то заболел и купил лекарства — ВВП вырос. Транзакция состоялась. Если человек заботится о здоровье, не болеет и ничего не покупает — ВВП не изменился. Здоровье как таковое в показатель не входит. Только его монетизация.

Если в городе вырубili деревья в парковой зоне и построили торговый центр — ВВП вырос. Строительство, торговля, рабочие места. Потеря среды, которая держала качество жизни целого района, — не в счёт. У неё нет цены в системе национальных счетов.

Если женщина бросила работу, чтобы ухаживать за тяжелобольным родственником — ВВП упал. Она перестала быть

единицей производства. То, что она теперь делает, не считается. Хотя то, что она делает сейчас, возможно важнее того, что она делала на работе.

Это не случайные пробелы. Это архитектура инструмента. ВВП считает транзакции. Всё, что не стало транзакцией, не существует для системы.

После Второй мировой войны ВВП распространился по всему миру как стандарт. Бреттон-Вудские институты — МВФ и Всемирный банк — сделали его универсальным языком экономической отчётности. Страна, которая хотела говорить с миром об экономике, должна была говорить на этом языке.

У этого была логика. Нужен был общий измеритель для восстановления разрушенных экономик, для распределения помощи, для сравнения прогресса. ВВП давал это сравнение.

Но вместе с языком пришла и точка зрения. Экономика стала пониматься как производство и потребление. Успех — как рост этих показателей. Провал — как их падение. Всё остальное оказалось за скобками.

И эти скобки не пересматривались семьдесят лет. Этот момент стоит удержать.

Система считает не то, что важно. Система считает то, что поддаётся счёту. Это не одно и то же.

Усталость не поддаётся счёту. Достоинство не поддаёт-

ся счёту. Страх не поддаётся счёту. Чувство, что твой труд невидим, не поддаётся счёту. Ощущение, что правила устроены не для тебя, не поддаётся счёту.

Всё это реально. Всё это влияет на то, как человек живёт, принимает решения, растит детей, относится к работе и к будущему.

Но этого нет в отчёте. Значит, с точки зрения системы, этого нет. Значит, этого нет в решении.

Здесь защитники существующей системы возражают.

Они говорят: ВВП не единственный показатель. Есть индексы бедности, индексы неравенства, данные о здравоохранении, образовании, социальной мобильности. Всё это считается. Всё это публикуется. Говорить, что система не видит человека, — значит игнорировать огромный массив данных, который существует именно для того, чтобы его видеть.

Это честное возражение. И оно верно.

Данные есть. Много данных. Хороших данных.

Но есть разница между данными, которые публикуются, и данными, которые управляют решениями.

Индекс Джини* считается в большинстве стран. Он публикуется. Его цитируют в академических статьях. Но когда министерство финансов принимает решение о налоговой политике — главным аргументом остаётся влияние на ВВП и инвестиционный климат. Не на коэффициент Джини.

Данные о продолжительности здоровой жизни есть. Но

когда оптимизируется система здравоохранения, главный критерий — это расходы на одного пациента и пропускная способность, а не то, сколько лет здоровой жизни получает человек на выходе из системы.

Данные есть. До решения они не доходят.

Это и есть архитектура приоритетов.

II. СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА: ДАННЫЕ НЕ ВРУТ, НО МОГУТ СКРЫВАТЬ ЧЕЛОВЕКА

В отчёте написано:

«средняя зарплата по региону — пятьдесят тысяч рублей».

Это правда.

Но «средняя» — это сумма всех зарплат, делённая на число работников. Если с одной стороны — директор с доходом в миллион, а с другой — двадцать человек с двадцатью тысячами, среднее выйдет вполне приличным. Это будет правдой. И не будет описывать реальность ни одного из двадцати.

Медианная зарплата — та, которая делит всех работников пополам: половина получает больше, половина меньше — точнее описывает, как живёт большинство. Она почти всегда ниже средней. В некоторых регионах значительно.

Оба числа посчитаны правильно. Оба верны. Но в официальный отчёт идёт среднее. Медиана — в приложение, в ме-

тодологические примечания, в академические статьи.

Это не ошибка в расчётах. Это выбор: какое число будет определяющим.

Представьте человека, который работает кассиром в сетевом магазине. Полный рабочий день. Без больничных — потому что больничный это потеря в деньгах. Иногда подрабатывает на выходных.

Он видит отчёт: средняя зарплата по региону выросла на восемь процентов.

Его зарплата не выросла. Или выросла на два процента — меньше инфляции. Он смотрит на эту цифру и не понимает, про кого она. Ощущение, что отчёт описывает другой город, другую страну, другую жизнь.

Он не ошибается. Отчёт действительно описывает другое. Средняя тянется вверх теми, у кого доходы растут быстро. Кассир, чьи доходы стоят на месте, в этот рост входит как единица в знаменателе. Как делитель. Не как субъект улучшения.

Кто-то скажет: это технический вопрос, не политический. Может быть. Но у выбора методологии есть последствия. Если в отчёте средняя — чиновник смотрит на одну цифру и видит: нормально. Если медианная — видит другую и, возможно, задаёт другой вопрос.

Вопросы, которые задаются, определяют решения, кото-

рые принимаются. А вопросы зависят от того, какие числа стоят в первой строке.

Среднее и медианное — это не просто разные методы агрегации. Это разные точки зрения на одно общество. Одна смотрит сверху. Другая изнутри.

И то, какая из них управляет решением, — это уже не технический вопрос.

Есть ещё одна скрытая вещь в том, как считаются доходы. В официальную статистику часто входят выплаты, которые большинство людей не получает регулярно: премии топ-менеджеров, дивиденды, разовые бонусы. Они случаются и поднимают среднее. Потом их нет, и среднее падает. Но человек, который получает фиксированную зарплату каждый месяц, этих колебаний не чувствует. Он живёт в своей плоскости. А отчёт — в другой.

Когда говорят «реальные доходы выросли» — это может означать, что у небольшой группы они выросли заметно, у большинства почти не изменились, а у части снизились. Среднее при этом показывает рост.

Это не обман. Это математика.

Но математика на службе у определённого вопроса — и этот вопрос сформулирован так, что большинство людей в ответ не попадает.

III. БОЛЬНИЦА ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ

В отчёте районной больницы всё в порядке.

Среднее время ожидания в приёмном покое — в пределах норматива. Число обслуженных пациентов на одного врача соответствует стандарту. Процент охвата диспансеризацией растёт.

Женщина, которая три месяца ждёт направления к кардиологу, в этот отчёт не попала.

Не потому, что данных нет. А потому что нужного вопроса нет. Отчёт не спрашивает: сколько людей ждут дольше, чем это допустимо? Он спрашивает другое: сколько людей обслужено?

Квоты на узких специалистов закончились в феврале. Если ты пришёл в марте с плановой, хоть и важной проблемой — ты ждёшь следующего года. Или едешь в платную клинику. Или не едешь никуда, потому что денег нет, и начинаешь лечиться тем, что есть под рукой.

Система отчиталась. Человек не получил помощь. Оба утверждения верны.

Мужчина пятидесяти двух лет. Давление скачет несколько месяцев. Участковый направил к кардиологу. В регистратуре сказали: ближайшая запись — через четыре месяца. Квот больше нет. Можно платно — тогда через три дня.

Платно — это три тысячи рублей за приём. У него нет трёх тысяч. Вернее, есть, но это деньги на продукты до следующей зарплаты. Он записался через четыре месяца. Стал лечиться по статьям в интернете. Давление не нормализовалось. Через два месяца — скорая. Госпитализация. Неделя в больнице.

Госпитализация дороже приёма у кардиолога в десятки раз. Но приём был платным и прямо сейчас. Госпитализация — бесплатной и потом.

Система сэкономила на приёме. И потратила на госпитализацию.

В отчёте о работе поликлиники этой связи нет. Поликлиника работала в рамках норматива. Больница тоже. Каждая из них отчиталась. Никто не увидел человека, который прошёл через обе.

Это не история про плохих чиновников или ленивых врачей. Врачи работают. Чиновники заполняют отчёты добросовестно. Нормативы написаны людьми, которые думали об эффективности системы.

Проблема в другом.

Норматив измеряет пропускную способность. Он спрашивает: сколько прошло через систему? Он не спрашивает: что случилось с теми, кто не прошёл?

И пока не задан второй вопрос — первый создаёт иллюзию благополучия там, где его нет.

«Система работает» и «человек получил помощь»

— это разные утверждения. Их легко перепутать, когда смотришь на отчёт, а не на человека.

В 1990-х, когда в ряде стран началась «оптимизация» здравоохранения, главным критерием эффективности стала стоимость одного пролеченного случая. Чем дешевле — тем лучше. Это логично с точки зрения бюджета.

По этому критерию закрывались маленькие больницы — они были «неэффективны»: мало пациентов, высокая стоимость на единицу. Развивались крупные. Сокращались койки — они «простаивали».

Показатель улучшился. Стоимость случая снизилась.

Но маленькая больница была единственной в радиусе сорока километров. После её закрытия ближайшая — в областном центре. Час на автобусе, если есть автобус. Два часа, если его нет.

«Неэффективность» маленькой больницы — это была чья-то доступность. Её закрытие стало эффективным по показателю и катастрофическим по последствиям. Но последствия не измерялись.

Сторонники реформ скажут: но ведь были и реальные улучшения. Качество оборудования в крупных центрах выросло. Специализированная помощь стала лучше. Смертность от ряда заболеваний снизилась.

Это правда. Для тех, кто добрался до крупного центра, стало лучше.

Вопрос не в том, улучшилось ли что-то для кого-то. Вопрос в том, для кого именно улучшилось — и чьей ценой.

Когда система оценивает себя по показателям, которые видят одних, она оптимизируется для одних. Остальные попадают в категорию «допустимые издержки». Это не произносится вслух. Это просто следствие того, как устроена метрика.

IV. НЕВИДИМЫЙ ТРУД

Есть труд, на котором держится всё.

Женщина, которая каждый день приходит к матери с деменцией — кормит, умывает, разговаривает, остаётся на ночь, когда плохо. Мужчина, который после смены забирает детей, делает уроки, читает вслух перед сном. Соседка, которая смотрит за чужим ребёнком, пока мать на смене. Сын, который раз в неделю везёт отца на процедуры и ждёт в коридоре.

Это не хобби. Это не досуг. Это труд — тяжёлый, ежедневный, незаменимый.

Экономика его не видит.

Он не входит в ВВП. Он не входит в статистику занятости. Человек, который делает эту работу, — по документам не работает. В пенсионный стаж не идёт. В социальные гарантии не конвертируется. В отчёт о производительности не попадает.

Он просто есть. И без него система не работает.

Попробуем сделать то, что система не делает — посчитать.

Уход за одним тяжелобольным человеком дома — это в среднем от четырёх до восьми часов в день постоянного внимания. Кормление, медицинские процедуры, гигиена, эмоциональное присутствие. Если бы за эту работу платили по ставке младшего медперсонала — это было бы тридцать – сорок тысяч рублей в месяц. Минимум.

Воспитание ребёнка от рождения до школы — если считать часы занятости — это больше, чем полная ставка. Кормление, развитие, безопасность, обучение, эмоциональная поддержка. Если бы это делал наёмный специалист — няня, педагог, психолог — это стоило бы значительно больше средней зарплаты.

Неформальная сеть взаимопомощи в подъезде, во дворе, между соседями — присмотреть за пожилым человеком, помочь с ребёнком, поделиться едой — это тоже труд. Он не имеет цены, потому что за него не платят. Но он производит реальную ценность: безопасность, связь, выживание людей, которые иначе остались бы одни.

Всё это — за рамками отчёта.

Если бы завтра этот труд прекратился — больницы переполнились бы в течение нескольких недель. Детские учреждения не справились бы с нагрузкой. Системы социальной

поддержки рухнули бы.

Невидимый труд субсидирует экономику. Он покрывает то, что государство не финансирует, что бизнес не оплачивает, что система не признаёт. Он держит людей живыми, сытыми, в безопасности — пока официальная экономика занимается другим.

И человек, который его делает, невидим.

Не потому, что его не уважают. Не потому, что кто-то решил его унижить. Просто вопрос: «кто держит всё, пока система считает другое?» не задаётся. Нет такой строки в отчёте.

Женщина пятидесяти лет. Всю жизнь работала — сначала на заводе, потом в торговле. Восемь лет назад мать перенесла инсульт. Больше не могла жить одна. Встал выбор: дом престарелых или домашний уход.

Домашний уход — это значит уйти с работы. Или перейти на часть ставки. Это значит потерять в стаже. Это значит пенсия будет меньше. Намного меньше.

Она ухаживала за матерью шесть лет. Мать умерла.

Теперь она снова ищет работу в пятьдесят два года — с шестилетним пробелом в резюме. Работодатели смотрят на пробел и говорят: не подходит. Пенсия у неё будет минимальная.

За шесть лет она сделала работу, которую государство должно было или делать, или оплачивать. Она это сделала

бесплатно. Она потеряла за это шесть лет стажа, профессиональную непрерывность и значительную часть будущей пенсии.

В отчёте об эффективности системы социальной защиты её не видно. Государство сэкономило на её матери. Она заплатила за эту экономию своим будущим.

Здесь снова возражение.

Говорят: это личный выбор. Никто не заставлял. Можно было оставить в доме престарелых. Можно было нанять сиделку. Можно было выстроить иначе.

Можно. Но посмотрим на то, что стоит за словом «можно».

Дом престарелых — государственный — это очередь. Иногда на годы. Коммерческий — это деньги, которых у большинства нет. Сиделка — это тоже деньги. «Выстроить иначе» — это значит иметь ресурсы для того, чтобы выстраивать.

Когда мы говорим «личный выбор», мы предполагаем, что у человека есть реальные альтернативы. Но когда альтернативы недоступны — это уже не выбор. Это принуждение, оформленное как выбор.

Формальная свобода — «никто не заставлял» — скрывает фактическую невозможность отказа.

V. ЧТО СЧИТАЕТСЯ — ТО И УПРАВЛЯЕТ

Есть правило, которое давно известно в управлении.

Что измеряешь — тем и управляешь.

Если измеряешь пропускную способность больницы — управляешь пропускной способностью. Больше людей через систему. Быстрее. Дешевле. Хорошо. Человек, которому не помогли, — не в метрике. Значит, не в управлении.

Если измеряешь среднюю зарплату — управляешь средней зарплатой. Поднять несколько высоких — среднее вырастет. Отчёт улучшится. Большинство, которое живёт ниже средней, в метрике есть, но как сигнал не работает.

Если не измеряешь невидимый труд — не управляешь тем, чтобы его признавали, оплачивали, учитывали в социальных гарантиях. Он просто происходит. Бесплатно. Как будто сам по себе.

У этого правила есть обратная сторона.

Когда метрика становится целью — люди начинают оптимизировать метрику, а не то, что за ней стоит.

Если больницу оценивают по проценту выписанных пациентов — пациентов начинают выписывать быстрее. Показатель растёт. Люди возвращаются. Иногда в худшем состоянии, чем выписывались.

Если школу оценивают по результатам стандартизированных тестов — учителя начинают тренировать прохождение тестов. Результаты растут. Способность думать — необязательно.

Если сотрудника оценивают по количеству закрытых задач — он начинает закрывать задачи, а не решать проблемы. Задачи закрыты. Проблема осталась.

Это называется эффектом Гудхарта: когда показатель становится целью, он перестаёт быть хорошим показателем. Потому что система начинает производить показатель, а не то, что он должен был отражать.

Это не злой умысел. Это логика инструмента.

Инструмент отвечает на вопросы, для которых создан. Если вопрос: «как живёт человек?» не был встроен в инструмент — инструмент на него не отвечает. И решения, принятые на основе этого инструмента, человека не видят.

Попытки исправить это были. В 1990-х ООН ввела Индекс человеческого развития — добавила к доходу образование и продолжительность жизни. Картина стала объёмнее. Страны, богатые по ВВП, но бедные по здоровью и образованию, оказались неожиданно низко.

Но достоинство туда всё равно не вошло.

Нет метрики достоинства. Нет строки, которая фиксирует: человек чувствует себя уважаемым или нет? Его труд признаётся? Правила, по которым он живёт, объяснены ему

или просто применяются?

Это не поддаётся стандартизации. Значит, не поддаётся агрегации. Значит, нет в отчёте. Значит, нет в решении.

Были и другие попытки.

Бутан ввёл индекс валового национального счастья. Новая Зеландия начала строить бюджет вокруг показателей благополучия, а не только ВВП. Ряд европейских стран стал включать в официальную статистику данные о субъективном ощущении качества жизни.

Это важные шаги. Они говорят о том, что проблема признана.

Но признание проблемы и изменение архитектуры управления — разные вещи. Можно публиковать индекс счастья и одновременно принимать бюджетные решения исключительно на основе ВВП. Можно декларировать благополучие как цель — и измерять успех по темпам роста.

Пока новые метрики существуют рядом с решением, а не внутри него — они остаются жестом. Искренним, возможно. Но жестом.

VI. ИСТОРИЯ ОДНОЙ ЦИФРЫ

Есть ещё один показатель, о котором редко говорят в таком контексте. Производительность труда.

С точки зрения экономики — это хорошая метрика. Она

показывает, сколько выпускается на единицу затраченного труда. Если производительность растёт — экономика эффективнее. Меньше ресурсов на тот же результат. Или больший результат на те же ресурсы.

Проблема в том, что за последние полвека в большинстве развитых экономик производительность труда росла. Росла устойчиво, заметно, десятилетие за десятилетием.

А реальные доходы нижней половины работников — почти нет.

Разрыв между тем, сколько производит работник, и тем, сколько он получает, стал одним из главных экономических фактов современности. Он хорошо задокументирован. Он признан. О нём написаны сотни работ.

Но в отчётах о производительности этого разрыва нет. Производительность растёт. Отчёт хороший.

Что происходит с результатом, который производит работник, если сам он его не получает?

Он идёт вверх. Акционерам. Топ-менеджменту. В обратный выкуп акций. В дивиденды.

Это не нарушение правил. Это правила.

Акционер имеет право на прибыль. Компания имеет право выплачивать дивиденды. Менеджер имеет право на бонус. Всё законно. Всё в рамках системы.

Но работник, который производит этот результат, — не имеет права на его рост автоматически. Он получает то, о

чём договорился. А договорная сила у него — не та, что у акционера.

Производительность растёт. Это хорошо для отчёта. Для работника — нейтрально. Иногда — хуже, потому что рост производительности означает больше работы за ту же зарплату.

Этого в метрике нет. Производительность не спрашивает: кому досталось?

VII. МОЛЧАНИЕ КАК ПОЗИЦИЯ

Данные молчат неслучайно.

Молчание — тоже позиция.

Когда система не задаёт вопрос — это не значит, что вопроса нет. Это значит, что кто-то решил: этот вопрос не нужен.

Иногда это решение принималось давно, в другом контексте, людьми с другими задачами. Инструмент создавался для одного и прижился для другого. Кузнец создавал ВВП для антикризисного управления. Не для оценки качества жизни.

Иногда это решение принимается сейчас. Отчёт составляется так, а не иначе. Вопрос формулируется так, а не иначе. И люди, которые это делают, знают: другая формулировка даст другой результат.

В обоих случаях есть выбор. Чей-то выбор. О том, что

считать важным.

И пока этот выбор не виден — кажется, что данные объективны. Что цифры просто описывают реальность. Что если отчёт хороший — значит, всё хорошо.

Есть вещи, которые не попадают в статистику, — и это не случайность.

Стресс от ненадёжности занятости. Тревога о том, хватит ли денег до следующего месяца. Ощущение, что ты один на один с системой, которая тебя не слышит. Усталость от необходимости бороться за то, что должно быть простым.

Психологи называют это хроническим стрессом бедности — даже не бедности, а прекарности. Состояния, когда всё есть, но ничего не гарантировано.

Этот стресс измеримо влияет на здоровье. Он сокращает когнитивные ресурсы — человек в постоянном финансовом напряжении буквально хуже думает, потому что часть мозговой мощности постоянно занята тревогой. Он влияет на принятие решений. На воспитание детей. На то, как человек относится к обществу.

Это знание есть. Оно в научных работах. Оно задокументировано.

В отчёт о состоянии экономики оно не входит.

Есть ещё одна вещь, которую не считают.
Доверие.

Социальный капитал — степень доверия внутри общества — влияет на экономику измеримо. В обществах с высоким доверием ниже транзакционные издержки: люди меньше тратят на юридическую защиту, контроль, страховку от ненадёжности партнёра. В обществах с низким доверием всё это стоит денег — и эти деньги не производят ценности, они просто компенсируют недоверие.

Доверие разрушается, когда система систематически не держит свои обещания. Когда человек соблюдает правила — а система нет. Когда он платит взносы — а система не даёт защиты. Когда он верит отчётам — а его реальность с ними не совпадает.

Разрушение доверия не входит в ВВП. Оно не входит в индекс потребительских цен. Его не считают как издержку.

Но это издержка. Одна из самых дорогих.

Но есть мужчина, который ждёт кардиолога.

Есть кассир, который читает отчёт о росте средней заработной платы — и не находит себя в нём.

Есть женщина, которая шесть лет ухаживала за матерью, — и теперь ищет работу с дырой в резюме.

Они есть. Они в реальности. Их нет в отчёте.

У системы есть данные о людях. Много данных. Данных больше, чем когда-либо в истории. Проблема не в их отсутствии. Проблема в том, что нужные данные не управляют решениями. Они существуют рядом — в других таблицах, дру-

гих ведомствах, других разговорах. До решения не доходят. Это не пробел. Это архитектура приоритетов.

Архитектура — это не метафора. Это буквально: кто, когда и с какими интересами проектировал систему сбора данных, систему отчётности, систему принятия решений. Какие вопросы были встроены в неё, а какие нет.

Большинство этих решений принималось без злого умысла. Просто с определёнными приоритетами. С определённым пониманием того, что важно.

И эти приоритеты — не нейтральные. Они чьи-то.

Когда производительность труда важнее условий труда — это чей-то приоритет. Когда средняя зарплата важнее медицинской — это чей-то приоритет. Когда пропускная способность системы важнее того, что происходит с людьми, которые через неё прошли, — это чей-то приоритет.

Чей именно?

И тогда возникает вопрос, который эта глава не может не задать.

Если система устроена так, что человек в неё не входит, — это случайность?

Или результат?

НЕ ОШИБКА, А АРХИТЕКТУРА

Итак — результат.

Не случайность. Не сбой. Не временная трудность, которая исправится со следующей реформой или следующим правительством.

Но здесь важно остановиться. Потому что «результат» — слово, которое легко понять неправильно.

Результат не означает: кто-то тайно решил, что людям должно быть плохо. Не означает: существует план, по которому система намеренно давит одних и поднимает других. Не означает: где-то в закрытом кабинете договорились о том, что бедный будет платить за деньги дороже, а невидимый труд останется невидимым.

Ничего этого нет. И именно поэтому проблема сложнее.

Правила создавались людьми. Обычными людьми — с профессиональными задачами, с ограниченным временем, с конкретными приоритетами на момент написания. Большинство из них хотели сделать что-то работающее. Многие — что-то хорошее. Некоторые — что-то справедливое.

Но правила закрепились. И стали производить последствия, которые никто не отменял, — потому что никто не смотрел на них как на проблему. Или смотрел, но не имел достаточно сил, чтобы изменить.

Это и есть архитектура. Не злой умысел. Конструкция, которая работает именно так и воспроизводит себя, пока её не перестроят.

Есть разница между ошибкой и архитектурой.

Ошибка — это когда что-то пошло не так. Когда результат расходится с намерением. Когда система дала сбой — и это надо исправить.

Архитектура — это когда результат именно таков, каким должен быть по логике конструкции. Когда система работает правильно — и именно поэтому производит то, что производит.

Разница важна. Потому что ошибку достаточно исправить. В архитектуре — нужно пересмотреть основания.

Пока мы называем предсказуемые, повторяющиеся, задокументированные последствия «ошибками» или «сбоями» — мы остаёмся в логике починки. Заменить деталь, написать новую инструкцию, назначить другого человека. И система продолжает работать — так же, как работала.

Эта глава о том, как выглядит архитектура в конкретных правилах, в конкретных ситуациях, в конкретных жизнях.

I. ДЕНЬГИ СТОЯТ ДОРОЖЕ ТЕМ, У КОГО ИХ МЕНЬШЕ

Мужчина тридцати восьми лет. Слесарь на заводе. Доход — двадцать восемь тысяч рублей в месяц. Работает десять лет на одном месте. Платит за аренду жилья, за продукты, за школу для дочери. Откладывать получается мало — иногда совсем ничего.

Сломалась стиральная машина. Старая, служила восемь лет. Новая — пятнадцать тысяч рублей. Это больше половины его месячного дохода. Накоплений нет. Он идёт в банк.

Банк смотрит на его доход, на его кредитную историю — несколько небольших займов, один просроченный платёж три года назад. Предлагает кредит под двадцать семь процентов годовых.

В тот же день в том же отделении того же банка другой человек — менеджер среднего звена, доход сто двадцать тысяч в месяц, квартира в собственности, кредитная история без замечаний — берёт кредит на ремонт. Ставка — одиннадцать процентов.

Оба получили кредит. Оба «свободно» подписали договор. Никто никого не принуждал.

Слесарь будет платить за пятнадцать тысяч рублей почти вдвое больше, чем менеджер заплатил бы за ту же сумму.

Банк действовал рационально. Это важно понять — не чтобы оправдать, а чтобы увидеть механизм.

Человек с низким доходом и нестабильной кредитной историей — статистически более рискованный заёмщик. Выше вероятность, что не выплатит. Это реальный риск, который банк закладывает в ставку.

Математика верна. Логика понятна.

Но результат этой логики: тот, у кого меньше денег, платит за деньги дороже. Его бедность не просто его состояние. Его бедность становится товаром. Банк продаёт ему доступ к деньгам по цене, которая определяется его уязвимостью.

Чем хуже положение человека — тем дороже ему обходится попытка из этого положения выйти.

Это не злой умысел банкира. Это логика правил, в которых риск — единственный критерий ценообразования. Нет правила, которое говорило бы: «стоимость кредита не может превышать определённый порог относительно дохода заёмщика». Нет ограничителя, который вводил бы достоинство в расчёт.

И без такого ограничителя система производит именно это.

Слесарь платит двадцать семь процентов. За год он заплатит за пятнадцать тысяч рублей больше четырёх тысяч — только процентов. Для него это две недели продуктов.

Менеджер платит одиннадцать процентов. За год проценты — меньше полутора тысяч. Это один поход в ресторан.

Оба отдали долг. Оба выполнили условия. Система работала одинаково для обоих — по одним правилам.

Но один заплатил за это неделями еды. Другой — ужином.

Вот что значит: одинаковые правила производят неодинаковые последствия, когда применяются к людям в неодинаковых условиях.

Это не ошибка кредитного отдела. Это архитектура кредитного рынка.

Здесь первое возражение.

«Банк не благотворительная организация. Он несёт реальные риски. Если запретить дифференцированные ставки — банки откажутся кредитовать ненадёжных заёмщиков совсем. Это ещё хуже».

Это честный аргумент. И в нём есть правда.

Риск реален. Невозможность оценивать его — тоже проблема. Полностью уравнивать ставки не значит исправить ситуацию.

Но аргумент выстраивает ложную дилемму: либо высокие ставки для бедных, либо отказ в кредите вовсе. Как будто это единственно возможные варианты.

В реальности существуют другие конструкции. Кредитные кооперативы, где условия формируются внутри сообще-

ства. Государственные программы гарантирования, которые снижают риск для банка и позволяют снизить ставку. Ограничения на предельную ставку в зависимости от дохода заемщика — они существуют в ряде юрисдикций и работают.

Дело не в том, что нельзя построить иначе. Дело в том, что по умолчанию — не строят. Потому что по умолчанию воспроизводится то, что уже есть.

И ещё одно, о чём банки говорят редко.

Кредитный скоринг работает на исторических данных. Он смотрит на прошлое: были ли просрочки, каков доход, какова история займов.

Но история займов у человека, который никогда не мог позволить себе кредит, — пустая. У него нет кредитной истории. Не потому, что он ненадёжен. Потому что у него не было возможности её создать.

Система видит отсутствие истории как риск. И повышает ставку.

Человек, который всю жизнь жил по средствам и не залезал в долги, получает худшие условия, чем тот, кто брал кредиты и отдавал их.

Алгоритм работает правильно. По своей логике. Но его логика создаёт барьер там, где его не должно быть. Прошлые бедности или простой осторожности наказывают в настоящем.

II. КАК ПРАВИЛА ЗАКРЕПЛЯЮТСЯ

Прежде чем перейти к следующей истории, нужно понять кое-что о том, как вообще работает инерция правил.

Когда правило принято — оно не существует в пустоте. Вокруг него вырастает инфраструктура. Люди, которые работают в рамках этого правила. Компании, чьи бизнес-модели построены на нём. Регуляторы, чьи инструкции из него вытекают. Суды, чья практика на него опирается.

Чем дольше правило существует — тем больше вокруг него всего. И тем труднее его изменить — не потому, что оно хорошее, а потому, что его изменение разрушает инфраструктуру, которая от него зависит.

Это не заговор. Это инерция. Она не подразумевает злого умысла — только достаточное количество людей, которым удобнее, чтобы всё оставалось как есть.

У инерции есть асимметрия.

Те, кто выигрывает от существующих правил, обычно имеют больше ресурсов: денег, времени, юридической экспертизы, доступа к тем, кто принимает решения. Они могут инвестировать в сохранение правил — нанять лоббистов, финансировать исследования, участвовать в рабочих группах по реформированию законодательства.

Те, кто проигрывает, обычно этого не имеют. Им некогда

и не на что.

Это не значит, что правила никогда не меняются. Меняются. История знает много примеров. Но каждый раз это требовало усилий, которые непропорционально приходилось прикладывать тем, у кого ресурсов меньше.

Система не меняется по инерции. По инерции она воспроизводит себя.

«Гибкость труда» — это официальный термин. Он появился в экономическом дискурсе в 1980-х и с тех пор стал стандартным обоснованием для реформ рынка труда.

«Гибкость труда» означает: работодатель может быстрее нанимать и увольнять. Контракты могут быть короткими. Условия — меняться.

Для работодателя — это снижение издержек и рисков.

Для работника — это отсутствие гарантий.

«Гибкость труда» — это формулировка, в которой интересы работодателя закодированы как нейтральный экономический принцип. Она не говорит: «мы хотим, чтобы работодатель мог увольнять быстрее». Она говорит: «нам нужна гибкость». Гибкость звучит хорошо. Никто не против гибкости.

Но в ней зашита асимметрия: гибкость для одной стороны означает нестабильность для другой.

III. СВОБОДА, ЗА КОТОРОЙ НЕТ ВЫХОДА

Молодая женщина двадцати шести лет. Диплом по маркетингу. Полтора года ищет работу по специальности — отправляла резюме, ходила на собеседования. Наконец — предложение. Небольшое агентство. Зарплата ниже, чем хотелось бы. Но есть.

Испытательный срок — три месяца.

В договоре написано стандартное: в период испытательного срока каждая из сторон вправе расторгнуть трудовой договор с предупреждением за три дня. Без объяснения причин.

Это законно. Это стандарт. Это «гибкость рынка труда».

Первая неделя. Её просят остаться до девяти, хотя по договору рабочий день до шести. Она остаётся. Ей говорят: у нас так принято. Она кивает.

Вторая неделя. Суббота — нужно выйти на встречу с клиентом. Она выходит. В договоре написано: «иные обязанности по поручению руководителя». Это поручение.

Месяц. Она заболела. Температура. Берёт больничный. На следующий день руководитель говорит: «постарайся так не делать в ближайшие три месяца». Формально — пожелание. Неформально — предупреждение.

Она понимает: если скажет что-то не то — её уволят. Не

объясняя. Предупредив за три дня. И она снова отправится на поиски работы.

Поэтому она не говорит. Поэтому она остаётся до девяти. Поэтому она выходит в субботу.

Никто её не принуждает. Всё добровольно.

Есть слово, которое здесь не произносится, но которое точнее всего описывает ситуацию.

Зависимость.

Не в смысле личной слабости. В смысле структурного положения: у неё нет запаса, опираясь на который можно было бы отказаться. Нет накоплений на три месяца без работы. Нет другого предложения. Нет родителей, которые могут подстраховать.

Её «свобода» не согласиться реальна формально. Она может встать и уйти в любой момент. Закон это позволяет.

Но куда уйти?

Свобода без альтернативы не свобода. Это форма, в которую вложено содержание принуждения.

«Никто не заставлял» — правда, если у человека есть реальные варианты. Если вариантов нет — это не выбор. Это ситуация, в которой выбор уже сделан за тебя.

Испытательный срок — полезный институт. У него есть логика: работодатель должен иметь возможность проверить человека, прежде чем брать долгосрочные обязательства. Ра-

ботник тоже должен иметь возможность уйти, если место не подошло.

Это разумно.

Но в этом институте встроена асимметрия, которая работает не в пользу той стороны, у которой меньше ресурсов.

Работодатель во время испытательного срока защищён. Он может расстаться — легко, быстро, без издержек.

Работник во время испытательного срока — незащищён. Он может уйти тоже — но у него нет дохода, если уйдёт. У работодателя есть компания, которая продолжает работать.

Формально — права равны. Обе стороны могут расторгнуть договор с предупреждением за три дня.

Реально — это равенство на бумаге. За ним — неравенство ресурсов, которое делает «свободу уйти» разной для разных людей.

Здесь возразят: это неизбежно. Работодатель тоже рискует, нанимая незнакомого человека. У него должна быть защита. Иначе он не будет нанимать вовсе.

Снова честный аргумент.

Да, работодатель рискует. Риск реален.

Но риск работника — тоже реален. И он принципиально другого характера. Для работодателя неудачный найм — это издержки, которые можно учесть в бюджете. Для работника потеря работы — это отсутствие дохода, стресс, вероятно, невозможность платить за аренду в следующем месяце.

Учитывать это в правиле — возможно. Были бы иные варианты: ограничить причины расторжения со стороны работодателя в испытательный срок, ввести минимальное выходное пособие, которое создаёт реальный запас для работника. Они существуют в разных юрисдикциях — и работают.

Выбор не делать этого по умолчанию — тоже выбор.

Теперь добавим один элемент, который делает ситуацию сложнее.

Молодая женщина из нашей истории не единственная в таком положении. Таких людей много. Они знают, что могут быть заменены. Часто — легко и быстро.

Это знание меняет поведение.

Она не спрашивает о повышении зарплаты — рано, не время. Она не поднимает вопрос о переработках — нет смысла, всё равно не поможет. Она не жалуется на условия — слишком рискованно.

Она адаптируется. Она старается. Она «вписывается в коллектив».

Это выглядит как лояльность. Называется лояльностью. Иногда поощряется как лояльность.

Но за этим стоит отсутствие запаса для отказа. Не преданность. Зависимость.

И пока она зависима — работодатель может не думать об условиях. Рынок не посылает сигнала, что условия плохие. Потому что люди в плохих условиях молчат. Потому что молчать — рационально.

Рынок труда видит: люди работают и не уходят. Вывод: условия приемлемы.

Вывод неверен. Но сигнала об этом нет.

IV. ЧТО ДЕЛАЕТ ПРАВИЛО НЕЙТРАЛЬНЫМ НА ВИД

Когда правило применяется одинаково ко всем — его легко называть нейтральным. Закон не знает богатых и бедных. Штраф одинаков. Срок испытания одинаков. Процедура одинакова.

Это аргумент, который звучит убедительно. И в нём есть важная ценность: равенство перед законом — это достижение, которое нельзя отбрасывать.

Но равенство перед законом не означает равенства воздействия закона.

Одинаковый штраф бьёт сильнее по тому, у кого меньше. Одинаковая процедура требует больше усилий от того, кто в ней не ориентируется. Одинаковое правило испытательного срока создаёт разные уровни защиты в зависимости от того, что человек может себе позволить потерять.

«Одинаково для всех» — это не то же самое, что «справедливо для всех».

Есть термин, который экономисты используют для описания этого явления: регрессивность.

Регрессивное правило — это правило, которое забирает бо́льшую долю у тех, у кого меньше. Не в абсолютных числах — в относительных.

Фиксированный налог на потребление регрессивен: человек с доходом двадцать тысяч тратит на базовые нужды большую долю дохода, чем человек с доходом двести тысяч. Налог с покупок берёт с обоих одинаковый процент — но доля дохода, которую он забирает, у первого выше.

Фиксированный штраф регрессивен.

Фиксированная плата за услугу регрессивна.

Правила, которые выглядят нейтральными, потому что применяются одинаково — могут быть глубоко регрессивными по своему воздействию.

Это знание есть. Оно давно в экономической литературе. Регрессивность можно посчитать. Можно спроектировать правило иначе — учитывая доход, контекст, реальное воздействие.

Но по умолчанию — не учитывают. Потому что «одинаково» объяснить проще, чем «справедливо».

V. ПЕРВЫЙ ВЗНОС, КОТОРОГО НЕТ

Два жителя одного города. Ровесники — тридцать два года. Оба работают. Оба хотят приобрести своё жильё.

Один вырос в семье, где родители к его совершеннолетию отложили деньги — немного, но достаточно для перво-

начального взноса. Он берёт ипотеку. Платит ежемесячно пятьдесят тысяч рублей. Через двадцать лет — квартира его. Её стоимость за это время, скорее всего, выросла.

Другой вырос в семье, где откладывать было нечего. Первоначального взноса нет. Он снимает квартиру. Платит ежемесячно тридцать пять тысяч рублей. Через двадцать лет — у него нет ничего. Те же деньги, те же годы. Другой результат.

Первый стал богаче — не потому, что зарабатывал больше, а потому, что его деньги работали на него, пока он жил. Второй остался там, где был, — не потому, что работал меньше, а потому, что его деньги работали на чужого арендодателя.

Разница между ними в начале — первоначальный взнос. То, что дали родители.

Здесь скажут: «Но ведь можно было накопить».

Можно. Теоретически.

На практике: при доходе в шестьдесят тысяч рублей и аренде в тридцать пять тысяч — сколько нужно копить, чтобы собрать взнос в полтора миллиона? При нулевых накоплениях каждый месяц — никогда. При накоплениях в пять тысяч в месяц — двадцать пять лет. За это время цены на жильё вырастут. Взнос, который был нужен сегодня, завтра будет больше.

Это не невозможность в физическом смысле. Это структурная ловушка: условия такие, что выйти из неё своими си-

лами — почти нереально. И это не потому, что человек плохо старался. Это потому, что правила устроены так, что для входа в систему накопления нужен стартовый капитал, которого у него не было.

Наследство — это слово, которое в экономических дискуссиях обычно звучит в моральном ключе. Справедливо ли наследовать? Должно ли государство облагать наследство налогом?

Это важные вопросы. Но есть другой вопрос, который задают реже.

Что происходит с равенством возможностей, когда стартовая позиция определяется тем, что накопили родители?

Ответ — механический, не моральный. Те, кому повезло с семьёй, входят в систему накопления раньше. Их активы растут. Они могут передать больше своим детям. Те входят ещё раньше и с ещё большим стартом.

Те, кому не повезло, входят позже или не входят совсем. Они платят аренду, которая не конвертируется в актив. Они не передают детям первоначальный взнос. Дети снова снимают.

Этот разрыв воспроизводится автоматически. Не потому, что кто-то специально поддерживает его. Просто правила работают так, что выигрывает тот, кто уже выигрывал.

В этом месте аргумент звучит так: «Но ведь люди рожда-

лись в бедных семьях и становились богатыми. Мобильность существует. Нельзя всё объяснять стартовой позицией».

Мобильность существует. Это правда.

Но она существует как исключение, а не как норма. Истории успеха воспроизводятся в культуре — именно потому что это исключения, а не правило. Исключение не отменяет структуру. Оно её подчёркивает.

Если бы мобильность была нормой — не нужно было бы рассказывать истории о людях, которые «сделали себя сами». Они были бы слишком обычными, чтобы о них писать.

Вопрос не в том, возможен ли подъём. Вопрос в том, какова его вероятность и как она зависит от стартовой позиции. Ответ на этот вопрос хорошо изучен: вероятность высокого дохода значительно больше у тех, чьи родители имели высокий доход. Это не мнение — это данные.

Архитектура неравенства не делает подъём невозможным. Она делает его маловероятным — и это воспроизводится из поколения в поколение.

VI. ПРИБЫЛЬ ЗАБИРАЮТ. УБЫТКИ ОСТАВЛЯЮТ ВСЕМ.

Есть конструкция, которая повторяется в разных отраслях, в разных странах, в разные времена.

Она выглядит так.

Компания работает. Получает прибыль. Прибыль распре-

деляется — акционерам, менеджменту, в обратный выкуп акций. Это законно, это предусмотрено правилами, это называется «возврат стоимости акционеру».

Параллельно компания производит внешние последствия. Загрязнение воды в районе завода. Здоровье людей, занятых на опасном производстве и приобретающих болезни. Закрытые цеха и тысяча человек, которым в городе некуда больше устроиться. Психологический ущерб от продукта, разработанного так, чтобы вызывать зависимость.

Эти последствия не входят в цену продукта. Они не отражены в балансе. Компания их не оплачивает.

Их оплачивают другие. Местный бюджет — на рекультивацию и здравоохранение. Государство — на пособия по безработице. Семьи — на лечение. Следующие поколения — на уже изменённую среду.

Прибыль — частная. Убытки — общие.

У этого есть название в экономической теории: экстерналии. Внешние издержки, которые не входят в цену.

Концепция не новая. Её описывали давно. Она хорошо известна.

Но понимание и изменение правил — разные вещи.

Правила, которые существуют сейчас, не обязывают включать большинство внешних издержек в цену. Нефть продаётся без учёта стоимости изменения климата. Еда продаётся без учёта стоимости деградации почв. Платформен-

ные услуги продаются без учёта стоимости того, что происходит с людьми, которые ими пользуются часами каждый день.

Это не потому, что никто не знает о последствиях. Они известны. Задokumentированы. О них пишут.

Правила не менялись — потому что у тех, кто выигрывает от отсутствия изменений, есть ресурсы. А у тех, кто несёт последствия, часто нет.

Когда финансовый кризис 2008 года обнажил масштаб рисков, которые накопила банковская система, правительства многих стран выделили огромные суммы на поддержку банков. Иначе система рухнула бы — со всеми вкладами, выплатами по ипотеке, со всей зависимой от банков экономикой.

Эти деньги пришли из бюджетов — то есть от налогоплательщиков.

В годы роста прибыль банков распределялась между акционерами и топ-менеджерами. Бонусы были рекордными.

В год кризиса убытки распределились на всех.

Никто не нарушил закон. Правила позволяли накапливать риски именно так. Правила позволяли выплачивать бонусы именно так. Правила обязывали правительства спасать системно важные институты именно так.

Система работала правильно.

И именно поэтому это архитектура, а не ошибка.

Здесь скажут: «Это исключительный кризис. Нельзя основывать аргумент на исключении».

Но кризис 2008 года не был первым. До него был кризис 1998, кризис сберегательных организаций в США в 1980-х, многочисленные банковские кризисы в разных странах. Каждый раз — примерно одна и та же конструкция: частные выгоды в период роста, общие потери в период коллапса.

Если схема повторяется достаточно много раз — это уже не исключение. Это закономерность. А закономерность указывает на устройство, а не на случайность.

Кризисы яркие. Они видны. Про них пишут.

Но та же конструкция работает тихо, каждый день, в менее заметных масштабах.

Завод закрывается — это бизнес-решение. Оно экономически обосновано: производство дешевле перенести туда, где ниже издержки. Прибыль для акционеров вырастет. Это «создание стоимости».

Город, в котором закрылся завод, теряет налоговую базу. Люди без работы нагружают систему социальной поддержки. Молодёжь уезжает. Инфраструктура деградирует. За этим стоят бюджеты — муниципальный, региональный, федеральный. То есть — налогоплательщики.

Стоимость создана для одних. Издержки распределены на других.

Никто не нарушил закон. Никто не принимал решения навредить городу. Компания действовала рационально в рамках существующих правил.

Существующие правила не обязывали её учитывать последствия для города как издержку решения.

Добавим деталь, которую важно не пропустить.

Если бы компания была обязана — хотя бы частично — учитывать эти последствия при принятии решения о переносе производства: сколько это стоит для местного сообщества, какова реальная цена этого «создания стоимости» для акционеров — решение могло быть другим.

Или не другим. Но оно принималось бы с другими данными.

Правила определяют, что входит в расчёт. Что не входит — не управляется.

VII. НАМЕРЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЕ — РАЗНЫЕ ВЕЩИ

Пора сказать прямо о том, что этот раздел обходил стороной.

Во всех трёх ситуациях — кредитный скоринг, испытательный срок, ипотечная ловушка — никто не принимал решения навредить конкретному человеку. Банкир, который выдавал кредит под двадцать семь процентов, не думал об

унижении слесаря. Работодатель, который молча угрожал испытательным сроком, возможно, вообще не осознавал, что угрожает. Рынок недвижимости никому намеренно не вредил.

Намерения в порядке. Или отсутствуют. Или направлены на что-то совсем другое.

Последствие — конкретное, предсказуемое, повторяющееся.

И здесь важно сказать мысль, которая часто ускользает в таких разговорах.

Ответственность не определяется намерением. Она определяется последствием.

Это не юридическое утверждение. Это этическое.

Если правило регулярно производит предсказуемый вред — это достаточное основание для того, чтобы его пересмотреть. Независимо от того, кто его придумал и с какими намерениями.

Если архитектор спроектировал лестницу без перил и на ней кто-то упал — можно сказать: он не хотел, чтобы кто-то упал. Это правда. Но это не снимает вопроса о том, надёжно ли устроена лестница.

Экономика — это тоже конструкция. Её строили люди. Часто с добрыми намерениями. Иногда с хорошими. Иногда с не хорошими, но обосновываемыми как нейтральные.

Независимо от намерений — конструкция производит то,

что производит. И вопрос о том, нужно ли её изменить, не может быть закрыт ответом: «Никто не хотел плохого».

Здесь третье возражение. Самое распространённое.

«Но люди могут адаптироваться. Надо брать ответственность за свою жизнь. Всегда есть выход, если хорошо поискать».

Это самый сложный аргумент — не потому, что сильный, а потому, что в нём есть правда, которую нельзя отбросить.

Личная ответственность реальна. Люди делают выборы. Выборы имеют последствия. Человек, который не берёт кредиты под высокий процент, избегает ловушки кредитного скоринга. Человек, который копит годами, в конце концов собирает первоначальный взнос.

Это происходит. И это важно.

Но аргумент работает только тогда, когда у человека есть реальные альтернативы. Когда есть куда адаптироваться.

Слесарю, у которого сломалась стиральная машина, как адаптироваться? Не стирать? Ждать, пока накопит, — несколько месяцев стирать руками? Взять кредит под двадцать семь процентов — единственный доступный вариант.

Молодой женщине на испытательном сроке как адаптироваться? Уйти в никуда, без дохода, в середине поиска первой работы?

Адаптация требует ресурсов. Запаса. Альтернатив. Когда этого нет, «ответственность за свою жизнь» — это слова, об-

ращённые к человеку, у которого нет инструментов, которыми эту ответственность можно реализовать.

Перекладывать всё на личную ответственность в такой ситуации — это не нейтральная позиция. Это позиция, которая защищает существующие правила, называя их природой вещей.

Если человек попал в кредитную ловушку — виноват, что взял кредит. Если застрял на рынке аренды — виноват, что не накопил. Если молчал на испытательном сроке — виноват, что не заявил о своих правах.

Человек вынесен вперёд. Правило осталось в тени.

Но именно правило создало условия, в которых любой «выбор» человека вёл к одному из нескольких плохих исходов. Правило создало ловушку. Человека спрашивают: «Почему ты не выбрался?»

VIII. КОГДА ПРАВИЛО НАЗЫВАЕТ СЕБЯ ПРИРОДОЙ

Есть момент в жизни правила, когда оно перестаёт восприниматься как правило. Оно начинает восприниматься как природа вещей. Как то, что «всегда было». Как условие, а не выбор.

«Конечно, банки берут больше с ненадёжных заёмщиков — как иначе?»

«Конечно, испытательный срок — это риск для работника. Так везде».

«Конечно, без первоначального взноса ипотеки не дают — это очевидно».

В этих «конечно» — многолетняя работа нормализации. Правило повторялось достаточно долго, чтобы стать фоном. Фон не замечают. Фон не обсуждают. Фон не меняют — потому что не видят, что он сделан из конкретных решений конкретных людей в конкретный момент.

Нормализация работает через язык.

«Рыночная ставка» — это не просто описание того, сколько стоят деньги. Это ещё и сигнал: так работает рынок. Это естественно. Оспаривать это — значит оспаривать природу.

«Трудовая дисциплина» — это не просто набор правил поведения в офисе. Это ещё и рамка, в которой вопрос: «почему я должен работать сверхурочно бесплатно?» звучит как нарушение дисциплины, а не как законное требование.

«Конкурентоспособность» — это не просто показатель. Это обоснование для решений, которые иначе пришлось бы объяснять по-другому. «Мы закрываем завод, потому что производство дешевле в другом месте» — звучит как экономический факт. «Мы закрываем завод, потому что платить людям меньше выгоднее, чем платить вам» — звучит иначе. Хотя это одно и то же.

Язык скрывает выбор. Делает его невидимым. Называет

архитектуру природой.

«Оптимизация» значит: кого-то уволят.

«Реструктуризация» значит: условия ухудшатся.

«Рационализация расходов» значит: того, на что раньше деньги были, теперь не будет.

«Гибкий рынок труда» значит: у вас меньше гарантий.

Это не цинизм. Это просто перевод с официального языка на человеческий. И пока перевода нет — решение выглядит нейтральным. Техническим. Неизбежным.

IX. ПРЕДСКАЗУЕМОЕ ПОСЛЕДСТВИЕ — ЭТО НЕ СЛУЧАЙНОСТЬ

Вернёмся к главному вопросу.

Когда последствие предсказуемо — что это значит?

Это значит: те, кто создавал правило, или те, кто применял его достаточно долго, могли знать о последствии. Иногда знали. Иногда специально не смотрели. Иногда смотрели и решали, что это приемлемо.

В любом из этих случаев — это не случайность. Это результат.

Называть его случайностью — значит закрывать вопрос об ответственности раньше, чем он был задан.

Высокая ставка для бедного заёмщика — предсказуема. Банк знает это, когда выдаёт кредит. Регулятор знает это, ко-

гда утверждает правила. Политики знают это, когда обсуждают реформы кредитного рынка. Данные есть. Они открыты.

Уязвимость работника на испытательном сроке — предсказуема. Трудовые инспекции видят нарушения. Профсоюзы об этом говорят. Журналисты об этом пишут. Знание есть.

Недоступность ипотеки для людей без стартового капитала — предсказуема. Данные о социальной мобильности, о накоплениях, о неравенстве стартовых позиций существуют и публикуются.

Всё это известно. Всё это задокументировано. Всё это обсуждается.

И воспроизводится снова и снова.

Это момент, в котором «сбой» и «архитектура» разделяются окончательно.

Сбой — это когда что-то происходит неожиданно. Когда результат расходится с намерением и это удивляет.

Предсказуемое последствие, которое
воспроизводится годами и десятилетиями, — это не
сбой. Это результат того, что правила не менялись.

Что у тех, кому это выгодно, было достаточно сил их не менять. Что у тех, кому это вредит, было недостаточно сил потребовать изменений.

Это архитектура.

И тогда вопрос об ответственности звучит иначе.

Не «кто виноват?» Не «кто злодей?»

А «кто несёт ответственность за то, что предсказуемое последствие воспроизводится — и не меняется?»

Ответ не персональный. Ответ — институциональный. Те, кто проектирует правила, те, кто их применяет, те, кто имеет власть их изменить и не изменяет, — несут ответственность за то, что они производят.

Не потому, что они злодеи. Потому что они архитекторы. Архитектор отвечает за то, как работает его конструкция.

Х. МОЛЧАНИЕ СИСТЕМЫ КАК ОТВЕТ

У каждого человека в этой главе — слесаря, молодой женщины на испытательном сроке, того, кто снимает квартиру и не может накопить на взнос, — есть что-то общее.

Система не отвечает на их ситуацию как на проблему. Она отвечает на неё как на норму.

Слесарь получил кредит по высокой ставке — рынок работает. Молодая женщина терпит переработки — она адаптируется, молодец. Человек без первоначального взноса снимает — его выбор.

Каждый из них одинок в своей ситуации — не потому, что их ситуация уникальна, а потому, что система не конфигу-

рирована для того, чтобы видеть их как категорию. Она видит их как единицы. Каждый — отдельный случай.

Но если посмотреть на них вместе — это не набор отдельных случаев. Это устройство.

Устройство, при котором уязвимость — это товар.

Человек с низким доходом платит за деньги дороже — его уязвимость приносит деньги тому, кто его кредитует.

Работник без запаса молчит на испытательном сроке — его уязвимость работает на того, кто его нанял.

Человек без первоначального взноса платит аренду — отсутствие у него активов работает на того, кто сдаёт.

Уязвимость превращается в ресурс. Это не формулировка из учебника. Это механизм, который работает каждый день в конкретных квартирах, конкретных офисах, конкретных банковских отделениях.

И здесь важна точность.

Это не значит, что банкиры, работодатели и арендодатели — злодеи. Большинство из них — просто люди, которые действуют рационально в рамках правил, которые существуют. Правила разрешают им делать то, что они делают. Рынок вознаграждает их за это.

Вопрос не к ним персонально.

Вопрос к правилам, которые это разрешают. К тому, почему эти правила существуют — и почему они не менялись

достаточно долго, чтобы стать «нормой».

XI. КАК НОРМА СТАНОВИТСЯ НОРМОЙ

Последовательность такая.

Сначала — правило. Оно создаётся в конкретный момент, с конкретной логикой. Кредитный риск должен оцениваться. Работодатель должен иметь право проверить нового сотрудника. Ипотека требует гарантий возврата.

Логика есть. Правило работает.

Потом — последствия. Они появляются. Их видят. Иногда о них говорят.

Потом — нормализация. Последствия начинают восприниматься как неотделимая часть правила. «Да, высокая ставка для ненадёжных заёмщиков — это риск». «Да, на испытательном сроке надо стараться». «Да, без взноса ипотеку не дают».

«Да» — это сигнал, что нормализация произошла. Что последствие больше не воспринимается как проблема, требующая решения. Оно воспринимается как условие, требующее принятия.

Нормализация — не заговор. Это процесс, который работает через повторение. Когда что-то повторяется достаточно долго — оно начинает казаться естественным.

Когда-то казалось естественным, что женщины не голодают. Что некоторые профессии закрыты для людей определённого происхождения. Что детский труд — часть экономической жизни.

Это менялось. Медленно. Через борьбу. Но менялось.

Сейчас кажется естественным, что бедный платит за деньги дороже. Что работник без запаса уязвим на испытательном сроке. Что отсутствие наследства ставит человека в невыгодное положение на рынке жилья.

Это тоже правила. Не природа.

Поворот, который делает эту главу важной, вот в чём.

Видеть механизм — это уже другая позиция.

Пока видишь сбои — ищешь виновника и ждёшь починки. Пока видишь природу вещей — принимаешь как данность. Но когда видишь архитектуру — появляется другой вопрос: как она была спроектирована? Можно ли спроектировать иначе? Кто должен это делать?

Это не риторика. Это практический вопрос.

Архитектуру строили люди. Люди могут её перестроить. Для этого нужна политическая воля, институциональные ресурсы и достаточно людей, которые видят проблему как проблему — а не как природу вещей.

Первый шаг — увидеть.

Но прежде чем двигаться к тому, как устроить иначе, есть

ещё один вопрос.

Он неудобный.

Если унижение предсказуемо. Если оно задокументировано. Если оно воспроизводится регулярно — год за годом, в одних и тех же правилах, в одних и тех же ситуациях — в какой момент оно перестаёт быть «нежелательным последствием»?

В какой момент оно становится нормой?

И что происходит с человеком, когда унижение становится нормой — когда он начинает принимать его как часть условий жизни, а не как нарушение, которое должно быть исправлено?

Это вопрос следующей главы.

3

КОГДА УНИЖЕНИЕ СТАНОВИТСЯ НОРМОЙ

Нормой унижение становится незаметно.

Не в тот момент, когда человек решает: «буду терпеть». Не через какое-то объявление или договор. Просто в какой-то день он замечает, что перестал замечать. Что то, что раньше жгло, — теперь просто есть. Фон. Условие. Часть того, как устроена жизнь.

Это не слабость. Это адаптация.

Живое существо приспосабливается к среде — это нормально, это здорово, это помогает выживать. Снизить ожидания, если они регулярно не выполняются. Перестать злиться на то, что нельзя изменить. Не требовать того, за что всегда получаешь отказ. Назвать терпение мудростью. Назвать смирение взрослостью.

Всё это рационально. И именно в этом проблема.

Потому что адаптация к несправедливой среде делает несправедливость невидимой. Не только для системы — для самого человека.

Он перестаёт видеть её как проблему. Начинает объяснять её собственными недостатками. Начинает передавать эту ло-

гику детям — из любви. Чтобы их не разбило об то, обо что разбило его.

И системе больше не требуется принуждение. Человек держит себя сам.

Эта глава не про слабость людей. Не про тех, кто «сдался». Это про механизм. Про то, как именно происходит нормализация. По каким шагам. Через какие слова. Через какие маленькие решения, каждое из которых разумно и которые вместе производят человека, переставшего ожидать справедливости.

Человек, о котором здесь речь, не жертва. Он справляется. Он нашёл способ жить. Это требует сил и заслуживает уважения.

Но способ, который он нашёл, — это способ жить внутри несправедливой среды. А не способ её изменить.

И пока он справляется — система получает сигнал: всё в порядке.

I. ВРАЧ, КОТОРАЯ ПЕРЕСТАЛА СПОРИТЬ

Женщина. Ей сорок три. Участковый врач. Работает в одной и той же поликлинике семнадцать лет.

Первые несколько лет спорила. Нормативы нереальные: двенадцать минут на пациента по инструкции, восемь — по

факту. Документооборот поглощает треть рабочего времени: карты, направления, отчёты, справки. На самого пациента — то, что остаётся. Иногда это три минуты. Иногда меньше.

Она поднимала этот вопрос на планёрках. Главврач кивал: «понимаю, трудно, пока так». Писала в комитет — ответили формально. Говорила коллегам — те пожимали плечами: у всех так.

Через три года перестала поднимать.

Не в один день. Постепенно. Сначала реже. Потом только тогда, когда что-то совсем уж выходило за рамки. Потом — почти никогда.

Сейчас она принимает двадцать два человека в день. Делает это профессионально. Знает, как за восемь минут сделать то, что нужно. Выработала привычки, shortcuts, способы не терять качество там, где это возможно.

Иногда она понимает, что пациенту нужно больше. Что правильнее было бы поговорить дольше, спросить о другом, проверить что-то ещё. Она это видит. Профессионально видит.

Но это уже не злит. Просто так устроена работа.

Это не история о том, как хороший врач стал плохим. Она по-прежнему хороший врач.

Это история о том, как исчез сигнал.

Пока она спорила — система получала информацию: что-то не так. Кто-то видит проблему. Есть давление. Есть тре-

бование.

Когда она перестала спорить — информация перестала поступать. Система получает тишину. Интерпретирует её как норму. Всё в порядке. Врачи работают. Пациентов принимают. Показатели в рамках.

Она не решала: «буду молчать, чтобы система думала, что всё хорошо». Она просто устала говорить в пустоту. Это рационально. Это понятно.

Но результат — тот же, как если бы она приняла такое решение.

Есть точный способ описать то, что произошло.

Когда действие регулярно не даёт результата — человек перестаёт его совершать. Это не слабость. Это обучение. Мозг — очень эффективная система: он не тратит ресурсы на действия, которые не работают.

Поэтому она перестала поднимать вопросы на планёрках. Не потому, что вопросы исчезли. Потому что действие — «поднять вопрос» — не давало результата достаточно долго.

Поэтому она перестала злиться. Не потому, что всё стало хорошо. Потому что злость — это энергия для действия. Когда действие бессмысленно — злость тоже становится бессмысленной. Она уходит.

Это называют выученной беспомощностью. Но это не беспомощность и не слабость. Это точное, рациональное усвоение опыта.

Проблема в том, что усвоенный опыт иногда верен для конкретной системы. Но потом переносится за её пределы. Человек, который научился, что говорить бесполезно, может перестать говорить там, где это имело бы смысл. Граница размывается.

Есть ещё одно, о чём она не говорит. Может быть, даже сама себе не говорит.

Её пациенты тоже адаптировались. Они не ждут, что врач поговорит с ними долго. Они сформулировали проблему коротко: выучились укладываться в то время, которое им дают. Они не задают вопросы, которые кажутся лишними. Они не спрашивают о том, что их беспокоит дополнительно, — если основная проблема решена.

Потому что они тоже знают: времени нет. Так устроена поликлиника.

Она адаптировалась к системе. Пациенты адаптировались к ней. Система получила тишину с обеих сторон. И работает дальше — с теми же нормативами, с теми же восемью минутами.

Никто не принял решения, что так должно быть. Просто никто больше не говорит, что так быть не должно.

II. ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА СИГНАЛ УГАСАЕТ

Это не только про медицину. Это про то, как устроена обратная связь в любой системе, которая работает с людьми.

Система получает информацию о том, что не так, — через жалобы, требования, конфликты, уход, отказ. Если этой информации нет — система не знает, что что-то не так. Или знает, но не получает давления на изменение.

Человек, который перестал требовать — не только перестал получать. Он перестал быть источником сигнала.

Это асимметрия: тот, кто выигрывает от существующего положения, не нуждается в изменениях — у него нет стимула посылать сигнал. Тот, кто проигрывает — посылал сигнал, не получал результата, научился не посылать. Система слышит одну сторону.

Это не заговор. Это механика. Обратная связь работает в одном направлении — не потому, что кто-то заблокировал другое, а потому, что другое угасло само.

У этого есть конкретные последствия — не абстрактные. Качество медицинской помощи в районной поликлинике не определяется только нормативами. Оно определяется в том числе тем, есть ли давление снизу на их изменение. Врачи, которые требуют больше времени на пациента. Пациен-

ты, которые жалуются на недостаточный осмотр. Администрация, которая получает сигналы и вынуждена на них реагировать.

Когда все адаптировались — давления нет. Нормативы остаются. Качество остаётся таким, каким позволяют нормативы. Это устойчивое равновесие. Плохое, но устойчивое.

Изменить его труднее, чем если бы сигнал шёл постоянно. Потому что теперь нужно не просто ответить на жалобу — нужно сначала создать условия, в которых жалобы снова начнут звучать. А это другой масштаб работы.

III. МУЖЧИНА, КОТОРЫЙ ОБЪЯСНИЛ СЕБЕ СВОЮ ЖИЗНЬ

Ему сорок шесть. Работал инженером на производстве двенадцать лет. Хорошо работал: знал оборудование, умел решать задачи, которые другие избегали. Завод закрылся, когда ему было тридцать шесть. Не из-за него — из-за экономики, из-за решений, принятых далеко от него.

Несколько месяцев искал работу по специальности. Не нашёл — таких вакансий почти не было. Переучился на кого мог. Пошёл в сферу обслуживания. Зарплата примерно вдвое меньше, чем была. Работа другая по смыслу, другая по тому, что она требует.

Первые года два злился. Говорил об этом. Называл несправедливым. Понимал, что сделал всё правильно — ра-

ботал, учился, не ленился, и что это ни от чего не защитило.

Потом перестал говорить.

Не потому, что согласился. Просто в какой-то момент это перестало иметь смысл — только усиливало ощущение тупика.

Сейчас он объясняет свою ситуацию иначе.

Не вслух, может быть. Но если спросить — скажет что-то вроде: «Наверное, надо было раньше смотреть вперёд», «другие же нашли что делать», «я, наверное, слишком привязался к одному месту», «не хватило гибкости».

Это не то, что произошло на самом деле. Он смотрел вперёд — и видел, что менять профессию придётся, когда завод стал неустойчивым. Другие не «нашли» — большинство оказались в похожем положении. Он не был негибким — он переучился и нашёл работу.

Но язык, который он использует сейчас, — это язык личной ответственности. Язык, в котором его ситуация объясняется его ошибками.

Не потому, что он лжёт себе. А потому что другого языка не было.

Это важно понять точно, потому что здесь легко ошибиться.

Личная ответственность реальна. Люди делают выборы. Выборы имеют последствия. Это не отменяется.

Но есть разница между ответственностью за выбор и самообвинением за структурное положение.

Ответственность за выбор: «Я выбрал эту профессию — и должен нести последствия своего выбора». Это честно.

Самообвинение за структурное положение: «Мне хуже, чем другим, из-за моей негибкости». Это нечестно по отношению к себе. Это перекладывание ответственности туда, где её не было.

Он не принял плохое решение. Он оказался в плохих условиях. Разница — принципиальная. Но если нет языка для описания «плохих условий», остаётся только язык «плохих решений».

Откуда берётся этот язык — язык личной ответственности — как объяснение всего?

Он производится. Медиа, культура, образование, политические нарративы — все они регулярно говорят об успехе как результате личных усилий и о неудаче как результате личных недостатков. «Он добился» — потому что старался. «Он не добился» — потому что что-то в нём не так.

Структурные причины — закрытие заводов, деградация целых отраслей, неравные стартовые позиции — в этом нарративе либо отсутствуют, либо называются фоном, который «умные люди умеют преодолевать».

Этот нарратив неслучаен. Он удобен. Удобен тем, кто выигрывает от существующего устройства: если бедность —

это личный провал, то система в порядке. Нужно работать над собой, а не над правилами.

Но нарратив усваивается всеми — в том числе теми, кому он вреден. Человек, у которого нет другого языка для описания своей ситуации, использует тот, что есть.

Самообвинение — это не только личная боль. Это ещё и тихий механизм стабилизации системы.

Человек, который объясняет своё положение личными недостатками, не требует изменить условия. Он работает над собой. Идёт на курсы. Читает книги по саморазвитию. Стараётся больше.

Это хорошо. Усилие — реально. Рост — реален.

Но пока он работает над собой, условия остаются теми же. Правила — теми же. Архитектура, которая поставила его в это положение, — той же.

Система не нуждается в изменении, если люди, которых она ломает, объясняют это собственными недостатками.

IV. КАК ЯЗЫК ОПРЕДЕЛЯЕТ, ЧТО НОРМАЛЬНО

Есть вещь, которую трудно заметить именно потому, что она везде.

Слова, которыми описывается ситуация, определяют, как она воспринимается. Не только как она называется — как

она ощущается. Что в ней кажется нормальным, что нет. Что можно требовать изменить, что — нет смысла.

Это не про ложь. Это про рамку.

Одна и та же работа без постоянного договора называется по-разному — и каждое название производит разное ощущение.

«Нестабильная занятость» — это тревога. Это отсутствие гарантий. Это уязвимость, которая требует решения.

«Гибкая занятость» — это возможность. Это свобода. Это современный формат.

Работа та же. Ни договора, ни отпуска, ни больничного. Но человек, который думает о своей работе как о «гибкой занятости», — думает о себе иначе, чем тот, кто думает о ней как о работе без гарантий. И требует иного. Или не требует.

Ещё несколько пар. Не для красоты — для точности.

«Смириться с реальностью» — или «принять несправедливость как норму». Разные слова для одного действия. Первое — мудрость. Второе — капитуляция.

«Не поднимать волну» — или «не требовать того, что положено». Первое — взрослость, сдержанность. Второе — отказ от права.

«Жить по средствам» — или «не иметь запаса на непредвиденное». Первое — добродетель. Второе — уязвимость.

«Адаптироваться к рынку» — или «подстраиваться под условия, которые не оставляют выбора». Первое — актив-

ность. Второе — отсутствие альтернативы.

Язык не нейтрален. Он выбирается — иногда намеренно, иногда нет. И усвоенный язык определяет усвоенную норму.

«У других хуже» — это, пожалуй, самый распространённый инструмент нормализации. И самый трудный для разбора, потому что он не лжёт.

У других действительно может быть хуже. Это правда.

Но «у других хуже» не означает «у меня нормально». Это означает буквально только «у кого-то хуже, чем у меня». Это не ответ на вопрос о норме. Это смещение точки отсчёта.

Если точка отсчёта — не «как должно быть», а «как у того, кому ещё тяжелее» — ожидания снижаются без какого-либо объяснения. Достаточно одного взгляда на того, кому хуже.

Это работает на уровне личного разговора: «не жалуйся, у людей настоящие проблемы». И на уровне политического дискурса: «посмотрите на другие страны — там вообще нет того, что есть у вас».

Сравнение выбирается так, чтобы текущее положение выглядело приемлемым. Лучших вариантов для сравнения не предлагают.

У нормализации через язык есть конкретное место, где она делается особенно видимой.

Это разговор взрослого с ребёнком.

Когда ребёнок говорит: «это несправедливо» — взрослый, который адаптировался, часто отвечает: «жизнь несправедлива». Или: «так у всех». Или: «главное — как ты на это реагируешь».

Это не обман. Это передача опыта. Реального опыта реального человека, который научился жить в конкретном мире.

Но вместе с опытом передаётся и рамка. Рамка, в которой несправедливость — это фон жизни, а не проблема, требующая решения.

V. МАТЬ, КОТОРАЯ ЛЮБИТ СВОИХ ДЕТЕЙ

Ей пятьдесят один. Двое детей — сын двадцати четырёх лет и дочь девятнадцати. Она вырастила их одна, с того момента, как мужу стало неинтересно оставаться с ними.

Она знает, как устроен мир. Не в смысле теорий — в смысле практики. Она знает, где стоит спорить, а где — себе дороже. Знает, что в больницу надо приходить к открытию, а не ко времени записи. Знает, что с начальством лучше не конфликтовать — даже если прав. Знает, что государство помогает тем, кто умеет оформить документы, — а это не все умеют.

Это знание реальное. Оно помогало ей выживать. Оно

часть её достоинства: она справлялась, потому что умела.

И теперь она передаёт его детям. Из любви. Чтобы они не разбились об то, обо что разбивалась она.

Сыну — когда тот устроился на первую работу:

«Не высовывайся первое время. Посмотри, как там принято. Начальника не зли — даже если он не прав. Права потом будешь качать, когда встанешь на ноги».

Дочери — когда та возмутилась условиями в институте:

«Это везде так. Не трать нервы. Лучше думай, как выстроить отношения с преподавателями, — это важнее, чем справедливость».

Обоим — про жильё, про работу, про будущее:

«Не рассчитывайте, что государство поможет. Рассчитывайте только на себя. Всё остальное — разочарование».

Она права в деталях. Буквально — права. Не высовываться первое время — разумно. Выстраивать отношения с теми, от кого зависишь, — практично. Не рассчитывать на помощь, которой нет, — защита от разочарования.

Всё это верно. Как тактика.

Но как стратегия — это карта мира, в котором несправедливость встроена в условия жизни, а не в правила, которые можно изменить. Карта мира, в котором требовать — значит тратить нервы зря. В котором государство — это не то, что строят граждане, а то, что случается с тобой.

Она не учит их смириться с несправедливостью — она учит их выживать в ней. Разница для неё — несущественная. На практике — огромная.

Выживание внутри и изменение системы — разные задачи. Они требуют разных навыков, разной энергии, разной готовности к риску.

Человек, выученный выживать, хорошо приспосабливается. Это ценно. Это помогает.

Но изменение системы требует людей, которые видят её как систему — а не как природу. Которые умеют не только адаптироваться к правилам, но и требовать их изменения. Которые не приняли «так устроена жизнь» как окончательный ответ.

Этому труднее научить. Потому что это требует другого опыта: опыта, в котором запрос на справедливость иногда срабатывал. В котором сигнал иногда давал результат. В котором «это несправедливо» было не просто эмоцией, а началом разговора.

Если такого опыта не было — его трудно передать.

Здесь самый трудный момент этой главы.

Она не виновата. Она передаёт то, что знает. Она делает это из любви.

Но то, что она передаёт, воспроизводит готовность принять мир таким, каков он есть. Даже если он несправедлив.

Даже если его можно было бы изменить.

Это не её ошибка. Это то, что система произвела в ней — и производит через неё дальше.

Адаптация одного человека — его защита. Адаптация, переданная следующему поколению как мудрость, — воспроизводство условий, которые делают адаптацию необходимой.

VI. КАК ПЕРЕДАЁТСЯ ВЫУЧЕННАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ

Есть понятие, которое здесь нужно использовать точно не как диагноз и не как обвинение.

Выученная беспомощность — это не черта характера. Это результат истории.

Конкретной истории взаимодействия с конкретной системой.

Человек действовал. Система не реагировала. Он действовал снова. Снова не реагировала. Достаточное количество раз — и он усвоил: «мои действия не имеют значения». Не в этой сфере. Иногда — ни в какой.

Это точное усвоение точного опыта. Не дефект. Не патология. Адаптация.

Но потом это усвоенное убеждение начинает работать за пределами той системы, где оно сформировалось. Человек,

который научился, что жаловаться бесполезно в поликлинике — может перенести это в другие ситуации. Человек, который усвоил, что с начальником не спорят, — может перенести это на отношения с государством, с банком, с любым институтом.

Граница между «здесь это бесполезно» и «везде это бесполезно» размывается.

Передача этого через поколения работает не как наследование слабости.

Она работает как передача знания о мире.

Мать рассказывает сыну: «с начальником не спорь». Это не «ты слабый — не спорь». Это «я пробовала, не помогло — лучше не трать ресурсы». Это практическая мудрость.

Сын принимает это как знание о мире. Не проверяет — зачем проверять то, что уже известно. Принимает как данность.

Он не стал беспомощным из-за слабости. Он стал беспомощным из-за знания, которое было передано ему как защита.

Это делает выученную беспомощность устойчивой.

Если бы она передавалась как личный дефект — «я слабый, и ты, может быть, тоже будешь слабым» — её было бы легче преодолеть. Человек мог бы решить: «я буду другим».

Но она передаётся как описание реальности. «Мир устро-

ен так». «Так везде». «Проверено».

Чтобы её преодолеть, нужно не просто захотеть быть другим — нужно усомниться в описании мира, которое дала тебе мать. А это труднее.

Призывы к стойкости здесь не работают.

«Не сдавайся». «Пробуй снова». «Верь в себя». Это звучит хорошо. И иногда помогает конкретному человеку в конкретный момент.

Но призыв к стойкости не меняет условий, которые стойкость разрушают.

Если система не реагирует на сигналы — призывать посылать больше сигналов бессмысленно. Это как говорить человеку, который звонит в сломанный звонок: «жми сильнее».

Нужно починить звонок. То есть создать условия, в которых действия снова имеют значение. В которых сигнал доходит. В которых требование производит результат.

Без этого стойкость истощается. А человека обвиняют в том, что это он истощился.

VII. МОЛЧАЩАЯ ОЧЕРЕДЬ

Поликлиника. Коридор. В очереди двадцать три человека. Приём должен был начаться в одиннадцать. Сейчас четверть второго.

Люди сидят. Некоторые смотрят в телефон. Один читает.

Двое тихо разговаривают. Остальные просто ждут.

Никто не скандалит. Один человек подошёл — ему сказали: «врач задерживается, ждите» — он сел обратно. Ещё один посетовал на необходимость идти на работу — отпросился на несколько часов. Но приём все равно не начался. Остальные понаблюдали — теперь молчат.

Молчание не означает, что людям комфортно. Некоторые пришли сюда вместо работы — потеряли рабочее время или взяли отгул. Некоторые ждут уже второй час. Некоторые плохо себя чувствуют, иначе бы здесь не сидели.

Но они молчат.

Это не терпение в смысле добродетели. Это не смирение в смысле мудрости.

Это накопленный опыт.

Каждый из них — или лично, или через рассказы близких — знает: спрашивать бесполезно. Что скандал ничего не ускорит — только испортит отношения с персоналом, которому ещё предстоит тебя принять. Что жаловаться на опоздание некуда — или долго, или сложно, или оба варианта.

Они знают правила этого места. И ведут себя рационально в рамках этих правил.

Молчание очереди — это не одобрение. Это усвоенная невидимость.

И вот что важно.

Персонал поликлиники видит молчащую очередь. Реги-

стратура видит молчащую очередь. Главврач — если когда-нибудь смотрит в коридор — видит молчащую очередь.

Молчащая очередь выглядит как порядок. Как терпеливые люди. Так работает.

Если бы очередь была шумной, требовательной, скандальной — это был бы сигнал. Что-то не так. Нужно разбираться.

Молчащая очередь не сигнал. Молчащая очередь — норма.

Адаптация двадцати трёх человек произвела тишину, которую система считает как удовлетворённость.

VIII. КОГДА ИСЧЕЗАЕТ ЧУВСТВО НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ

Чувство несправедливости — это сигнал. Физический почти. Что-то сжимается. Хочется возразить, сказать, не согласиться.

Оно говорит: здесь что-то не так.

Этот сигнал не вечен. Он истощается.

Когда сигнал посылается — и нет реакции. Снова — нет реакции. Достаточное количество раз — и сигнал начинает угасать. Сначала становится тише. Потом появляется реже. Потом почти не появляется.

Это не значит, что несправедливости нет. Это значит, что на перестала ощущаться как то, на что нужно реагировать.

Человек, у которого угасло это чувство, — не стал бесчувственным. Он стал адаптированным.

Он больше не тратит энергию на то, что не меняется. Это разумно.

Но он также перестал быть источником сигнала. Его тишина — ещё один голос в молчащей очереди. Ещё одна единица, которую система считает удовлетворённой.

И здесь самое трудное.

Человек, у которого угасло чувство несправедливости, часто становится агентом нормализации для других.

Не потому, что хочет навредить. Потому что искренне считает: вот как устроен мир. Вот как надо. Вот что значит быть взрослым — не требовать слишком много, не ждать того, чего не бывает.

«Не жалуйся — у всех так». «Ты слишком много хочешь». «Это жизнь — надо уметь принимать».

Это не цинизм. Это усвоенная норма, которую человек транслирует дальше.

Механизм самоподдерживается. Те, кто угас, — нормализуют для тех, кто ещё чувствует. И тех становится меньше.

Здесь скажут: но ведь некоторые не угасают. Некоторые продолжают требовать. Значит, дело в характере, в воле, в чём-то личном.

Да, некоторые не угасают.

Но это не потому, что они сильнее. Это потому что у них был другой опыт. Где-то — в семье, в профессии, в конкретной ситуации — их требование дало результат. Где-то сигнал сработал. И этот опыт держит их в убеждении: это имеет смысл.

Стойкость — это не абстрактная черта характера. Это результат определённой истории. Истории, в которой было достаточно моментов, когда действие имело значение.

У тех, кто угас, таких историй было меньше. Или не было совсем.

И это не их вина.

IX. АДАПТАЦИЯ КАК ДОСТОИНСТВО

Теперь нужно обозначить то, что эта глава откладывала.

Человек, который адаптировался к несправедливой среде, — не сдался. Он не проиграл. Он нашёл способ жить с достоинством внутри условий, которые достоинство подрывают.

Это требует сил. Это требует изобретательности. Это требует ежедневного решения: как оставаться собой, как не позволять обстоятельствам определять, кто ты.

Для врача найти способ принимать пациентов за восемь минут — это достижение. Она не смирилась с плохой работой. Она нашла способ делать хорошую в плохих условиях.

Мужчина, который переучился и нашёл себя на другой работе, — это не поражение. Это реальная гибкость, реальное

усилие, реальное достоинство.

Мать, которая вырастила двоих детей одна и дала им практическое знание о мире — это не капитуляция. Это любовь, которая нашла форму.

Это важно сказать не для утешения. А потому что это правда.

И именно потому, что это правда, — нужно понять следующее.

Достоинство, сохранённое внутри несправедливой среды, — это одно. Достоинство как требование к среде — другое.

Первое защищает человека здесь и сейчас. Оно позволяет ему выжить, не сломаться, сохранить что-то важное внутри.

Второе защищает следующее поколение. Оно говорит: это не норма. Это не то, к чему нужно адаптироваться. Это то, что нужно изменить.

Они не противоречат друг другу. Но они не одно и то же.

И пока существует только первое — система остаётся такой, какая есть.

Есть ещё одна важная мысль.

Адаптация требует ресурсов. Много ресурсов.

Она требует энергии — чтобы находить обходные пути, строить отношения там, где нет правил, управлять эмоциями в ситуациях, которые требуют другого ответа. Она требует постоянного контроля — следить за собой, за тем, что

говоришь, как выглядишь, не перейти черту.

Это ресурсы, которые могли бы уходить на что-то другое. На работу, на творчество, на близких, на собственное развитие.

Несправедливая среда берёт эти ресурсы — не через явное принуждение, а через постоянный фоновый налог на существование.

Человек, который тратит часть своих сил просто на то, чтобы адаптироваться к условиям, которые его не видят, — работает в дефиците. Он производит меньше, чем мог бы. Не потому, что слабый — потому что часть его постоянно занята выживанием.

Это тоже издержка. Невидимая. Нигде не посчитанная. Не входит в ВВП. Не входит в показатели производительности. Не входит в отчёт об эффективности.

Но она есть. И она огромная.

Потенциал, который тратится на адаптацию к несправедливым условиям, — это потенциал, который не тратится на что-то большее. Это утраченные возможности — не конкретного человека, а общества в целом.

Общество, которое заставляет часть своих членов тратить силы на адаптацию к унижению, — беднее, чем могло бы быть. Не только в смысле справедливости. В смысле реального производства, реального развития, реальных результа-

Х. ЧТО ПРОИЗВОДИТ СИСТЕМА, КОГДА ЭТО РАБОТАЕТ ДОЛГО

Подведём итог.

Не как вывод — как описание того, что происходит.

Система производит предсказуемое унижение. Методично, регулярно, без злого умысла — просто по логике своей архитектуры.

Человек, который живёт в этой системе достаточно долго, адаптируется. Снижает ожидания. Перестаёт посылать сигналы. Усваивает язык, в котором его положение объясняется его недостатками. Передаёт это своим детям.

Система получает тишину. Интерпретирует её как норму. Не меняется.

Всё это происходит без заговора. Без злодея. Без решения «пусть будет так». Просто — по механике.

Это устойчивая конструкция.

Более устойчивая, чем принуждение. Потому что принуждение видно. На него можно злиться. Его можно называть несправедливым и требовать прекратить.

Нормализацию не видно. Она уже принята. Её уже называют «жизнью».

Система, которая производит людей, принявших униже-

ние как норму, — стабилизирует себя руками тех, кого унижает.

Это самая устойчивая конструкция из возможных.

И единственный способ её изменить — не призывы к людям быть более стойкими. Не моральное осуждение тех, кто адаптировался. Не разговор о слабости и о силе духа.

Изменение условий.

Условий, при которых действия снова имеют значение. Сигналы доходят. Требования производят результат. Человек, который что-то говорит, получает ответ.

Это не призыв к утопии. Это описание, что нужно для того, чтобы адаптация перестала быть единственным ответом на несправедливость.

Но прежде чем говорить о том, как это изменить, — нужно ответить на другой вопрос.

Что именно было потеряно?

Когда унижение становится нормой, когда ожидания снижаются, когда сигналы угасают — что именно исчезает? Что нужно не только защитить, но и вернуть?

Что значит: человек не ресурс?

Это вопрос следующей части книги.

ЧЕЛОВЕК НЕ РЕСУРС

Вернёмся к героям из предыдущих глав.

Врач, которая перестала спорить. Мужчина, который объяснил себе своё положение. Мать, которая учит детей не высовываться.

Спросим не про деньги. Не про карьеру. Не про то, что они потеряли в материальном смысле.

Спросим про другое.

Врача — когда она в последний раз чувствовала, что её профессиональное суждение имеет значение? Что если она скажет: «этому пациенту нужно больше времени» — это будет услышано?

Мужчину — когда он в последний раз рассказывал свою историю без утверждения «наверное, я сам виноват»?

Мать — когда она в последний раз говорила детям: «если это несправедливо — скажи об этом»? Не «не высовывайся», не «себе дороже». А «скажи»?

Трудно вспомнить. Может быть, никогда. Может быть, давно.

Вот что потеряно.

Не деньги. Не рост. Не материальное благополучие — хотя и оно тоже.

Потеряно что-то, что труднее назвать и ещё труднее по-

считать. Что-то, без чего всё остальное держится плохо.

В экономических текстах есть красивый термин: человеческий капитал.

Образование, навыки, здоровье, компетенции — всё это капитал. В него вкладывают. Его накапливают. Его оценивают. На него рассчитывают доходность.

Это полезная концепция. У неё есть аналитическая сила. Но в неё встроен ответ на вопрос, который не всегда задаётся вслух.

Для чего существует человек?

«Человеческий капитал» отвечает: для производства. Человек ценен в той мере, в которой производит. В той мере, в которой его навыки востребованы. В той мере, в которой на него есть спрос.

Это одна точка зрения. И она производит конкретные последствия.

Человек, которого система видит как капитал, — оценивается через отдачу. Если отдача мала — он менее ценен. Если отдача нулевая — он не нужен.

Человек, которого система видит как цель, — другое. Он ценен сам по себе. Не потому, что производит. Не потому, что полезен. Потому что он человек.

Это не моральный лозунг. Это функциональное утверждение с конкретными последствиями.

Когда система обращается с человеком как с ресурсом — она теряет то, что ресурс произвести не может.

Инициативу, которая рождается изнутри, а не из страха. Доверие, которое не купить. Долгосрочную лояльность, которая не возникает по приказу. Заботу о качестве сверх минимума — ту, которая появляется, только когда человек чувствует, что его видят.

Это не абстракции. Это реальные вещи с реальной экономической стоимостью.

И они исчезают — тихо, постепенно, без единого момента, когда можно было бы указать: вот здесь это случилось.

I. ДОСТОИНСТВО

Мужчина шестидесяти одного года. Выходит на пенсию через четыре месяца — или думал, что выходит, пока не выяснил, что пенсионный возраст снова изменился.

Он работает. Всю жизнь работал. Не то чтобы любил свою работу — но работал честно, без пропусков, без того, чтобы делать меньше, чем нужно. Это была его часть договорённости с миром: он выполняет, мир обеспечивает.

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.