

Секрет шведского баланса:

Как устроена страна,
в которой комфорт
стал нормой.



и
Елена Светлова

Елена Светлова

Секрет шведского баланса.

Как устроена страна, в которой комфорт стал нормой

<https://litres.ru/74626954>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему утро с ребёнком и опозданием для одних — катастрофа, а для других встречу можно просто перенести? Шведский комфорт — не магия и не набор уютных ритуалов. Его создают правила, доверие, социальная поддержка и разделённая ответственность. Но даже здесь есть одиночество, дорогая жизнь, трудности интеграции и долгие зимы.

Что стоит за *lagom*, равенством в семье, отдыхом без чувства вины и работой без культа переработок? Книга показывает шведский баланс без идеализации: как он складывается из институтов, привычек и личного выбора — и почему не всякий опыт можно перенести. Для тех, кто устал от гонки и ищет практичные принципы, чтобы настроить жизнь по-своему, а не копировать чужую страну.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Не чудо, а система: что такое шведский баланс	5
Северная среда и исторический выбор: почему страна устроена именно так	16
Lagom без мифов: мера, достаточность и личные границы	27
Доверие как общественная инфраструктура: правила, налоги и ответственность	37
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Елена Светлова
Секрет шведского
баланса. Как устроена
страна, в которой
комфорт стал нормой

Секрет шведского баланса: Как устроена страна, в которой комфорт стал нормой

Елена Светлова

Не чудо, а система: что такое шведский баланс

В 7:08 утра Ева одной рукой застёгивает дочери куртку, другой ищет вторую варежку. Варежка обнаруживается в рукаве вчерашнего свитера. Дождь стучит по подоконнику. Дочка, четырёхлетняя Лив, сообщает, что сегодня не хочет в садик, потому что там «слишком много утра».

Ева не произносит вдохновляющей речи о дисциплине. Она даёт Лив выбрать между жёлтой шапкой и синей, кладёт в рюкзак запасные штаны и пишет руководителю: «Задержусь минут на пятнадцать, сначала отвезу Лив». В ответ приходит короткое: «Хорошо. Перенесём встречу».

В соседнем доме Йонас, сотрудник офиса, уже стоит на остановке. Он проверяет расписание автобуса и рабочий календарь: утреннее совещание можно подключить из дома, но сегодня команда договорилась встретиться лично. В подъезде он кивает Ингрид, пожилой соседке. Та ждёт сотрудницу муниципальной службы помощи на дому: визит назначен на промежуток времени, а не на точную минуту. Ингрид успеет сварить кофе, но поездку в медицинский центр на это утро не планирует.

Ничего героического не происходит. Никто не спасает положение одним чудесным решением. Лив всё-таки идёт в са-

дик, Йонас добирается до работы, Ингрид не отменяет свой день. За этой обычностью и стоит загадка, которую часто принимают за шведское чудо: почему у людей, кажется, чаще получается прожить день без постоянной борьбы с обстоятельствами?

Чтобы ответить, нужно разглядеть не национальный характер, а устройство утра.

Не отдельный жест, а связка

Назовём этих людей условно: их история собрана из повседневных ситуаций, знакомых многим, но не является портретом каждой шведской семьи. У кого-то дорога до садика короче, кому-то приходится пересаживаться на два автобуса. Один руководитель спокойно переносит встречу, другой потребует объяснений. Одному пожилому человеку помощь на дому доступна и подходит, другому трудно пройти оценку потребностей или разобраться в цифровой записи к врачу.

И всё же в утре Евы заметна цепочка поддержки. Есть место в дошкольном учреждении, организованном муниципалитетом. Есть правила родительского страхования: в Швеции предусмотрено до 480 оплачиваемых дней отпуска по уходу за ребёнком, хотя размер выплат зависит от условий и часть дней закреплена за каждым родителем. Есть руководитель, готовый передвинуть встречу. Есть привычка заранее сообщать о задержке, а не надеяться, что её никто не заметит.

Ни одно звено само по себе не гарантирует спокойствия. Положенное место нужно получить, дорогу — преодолеть, договорённость с руководителем — иметь, а свои возможности по уходу за ребёнком — спланировать. У разных семей разные доходы, языковые навыки, графики и поддержка близких. Но там, где несколько звеньев соединяются, проблема часто становится решаемой, а не разрушительной.

Вот первое важное различие: впечатляющий символ — не то же самое, что работающий механизм. Отпуск по уходу за ребёнком — символ, который легко упомянуть. Механизм — это правила выплаты, распределение дней, доступность дошкольного ухода и то, как на практике работодатели относятся к отсутствию сотрудника. Велодорожка — символ. Механизм — безопасный маршрут, уборка снега, удобное соединение с транспортом и возможность доехать до работы, не превращая поездку в испытание. А знаменитая шведская пауза на кофе может быть приятным ритуалом, но настоящая передышка зависит от того, вправе ли человек отойти от рабочего места.

Шведский баланс — не магическая черта людей, которые будто бы от природы лучше умеют расслабляться. Это результат институтов, общественных ожиданий, личных решений и доступных ресурсов. И не готовый рецепт счастья: система может облегчать жизнь одним и оставлять других за её пределами.

Четыре опоры повседневности

Представим баланс не как идеальное равновесие, где всё распределено поровну, а как стол на четырёх ножках. Если одна ножка короткая, поверхность качается. Эти опоры — институты, общественные нормы, личный выбор и ресурсы.

Опора

Что она даёт

Возможная цена или ограничение

Институты

Предсказуемые услуги и правила, на которые можно опереться

Очереди, критерии доступа, формы, нехватка персонала

Общественные нормы

Понятные ожидания и способы договариваться

Давление «быть удобным», не выделяться или справляться самому

Личный выбор

Возможность выстраивать свой график и распределять обязанности

Выбор может оказаться формальным, если нет денег, времени или доступных вариантов

Ресурсы

Транспорт, жильё, кадры, технологии, налоговую базу и время

Ресурсы распределены неравномерно и всегда ограничены

Институты превращают часть жизненных задач из частного подвига в общественно организованную работу. Муниципалитеты отвечают, в частности, за дошкольные учреждения и значительную часть ухода за пожилыми людьми; здравоохранение в основном связано с ответственностью регионов. Такое разделение не делает систему простой для каждого пользователя, но помогает понять, куда встроена конкретная услуга.

Для Евы дошкольное учреждение — не просто дверь, которую можно открыть утром. Это расписание, правила оплаты и место, рассчитанное на то, чтобы взрослые могли работать или учиться. Родительское страхование создаёт возможность провести время с ребёнком, однако не отменяет финансовых расчётов и семейных переговоров. А для Ингрид помощь на дому означает поддержку, но не обязательно полную свободу: визит может быть назначен в широком временном интервале, а набор услуг зависит от индивидуальной оценки потребностей и возможностей муниципалитета.

Институты дают опору, но за неё приходится платить — налогами, административным временем, ограниченностью выбора. Иногда услуга существует на бумаге, а воспользо-

ваться ею трудно из-за очереди, языка, состояния здоровья или цифрового барьера.

Общественные нормы помогают людям координироваться без постоянных приказов. Приходить вовремя, предупреждать об изменениях, не присваивать себе чужое время, заранее обсуждать отпуск и график — всё это снижает количество мелких столкновений. В шведской рабочей культуре нередко принято планировать и договариваться, а не ждать, что начальник решит всё единолично. Но это не универсальное правило и не гарантия гибкости: многое зависит от профессии, работодателя и коллектива.

Норма может помогать — и одновременно давить. Если ценится самостоятельность, человеку бывает стыдно просить о помощи. Если принято планировать заранее, неожиданная болезнь или семейный кризис способны вызвать ощущение, будто ты сам виноват в сбое. Общественный порядок не отменяет уязвимости; иногда он лишь делает её менее заметной.

Личный выбор — это не только вопрос силы воли. Ева может предложить перенести встречу, потому что у неё есть возможность обсудить график с руководителем. Другой родитель, работающий посменно или получающий оплату за часы, может не располагать такой свободой. Законодательное право на отпуск не означает, что каждая семья использует его одинаково: решения зависят от дохода, характера работы, семейной ситуации и представлений о справедливом

распределении ухода.

Важно поэтому отличать свободу выбора от выбора, оставленного человеку вместо поддержки. «Вы можете сами организовать уход» звучит как автономия, пока не выясняется, что доступные варианты дороги, далеко находятся или не подходят расписанию смен.

Ресурсы — самая материальная из опор. Нужны здания, автобусы, квалифицированные воспитатели, медсёстры и сотрудники ухода, рабочее время, доступное жильё и средства на содержание услуг. Нужны люди, которые выполняют работу, поддерживающую чужое спокойное утро. Комфорт не парит над экономикой: он опирается на бюджет, инфраструктуру и труд — оплачиваемый и домашний.

Поэтому полезно спрашивать не только, что получает человек, но и кто обеспечивает услугу и с какой нагрузкой. Если расписание садика удобно родителям, выдерживает ли его персонал? Если помощь на дому поддерживает пожилого человека, хватает ли сотрудникам времени на дорогу между адресами? Баланс, который просто переносит перегрузку на менее заметную группу, не становится устойчивым оттого, что кому-то другому стало легче.

Как расследовать комфорт

Чтобы понять, почему утро работает, недостаточно спросить: «Какая у шведов полезная привычка?» Лучше пройти четыре вопроса.

Первый: кто несёт нагрузку? Посмотрите на полный

маршрут задачи. Кто собирает ребёнка, кто звонит в муниципалитет, кто ждёт мастера, кто перестраивает рабочий день? Есть ли невидимый помощник — партнёр, бабушка, коллега, сотрудник сервиса? Комфорт одного человека иногда построен на усталости другого.

Второй: какие правила помогают координироваться? Это может быть право на отпуск, понятная процедура записи, гибкое начало рабочего дня или согласованный порядок действий при болезни ребёнка. Важно не только наличие правила, но и его понятность: знает ли человек, что ему положено, куда обращаться и сколько ждать?

Третий: где остаётся настоящая свобода выбора? Может ли человек выбрать между несколькими подходящими вариантами, отказаться от одного расписания, попросить о переносе? Или ему предлагают свободу только на словах, пока реальных альтернатив нет?

Четвёртый: что происходит с теми, кому система не подходит? Например, с человеком, который плохо владеет языком, не пользуется цифровыми сервисами, работает ночью, живёт далеко от транспорта, имеет инвалидность или не доверяет учреждениям из-за предыдущего опыта. Именно здесь обнаруживаются не только недостатки отдельной услуги, но и границы всей конструкции.

Эти вопросы можно применить не только к Швеции. Выберите один недавний эпизод из собственной жизни — например, внезапную болезнь ребёнка или поездку к пожило-

му родственнику, — и за пять минут запишите ответы в четыре строки: кто нёс нагрузку; какое правило или договорённость помогли; где был выбор; кто оказался без подходящей поддержки. Затем отметьте одну опору, которую реально усилить: заранее договориться о взаимопомощи с близким, выяснить условия услуги, обсудить рабочий график или упростить домашний маршрут. Упражнение не обещает построить шведскую систему в одной кухне. Оно помогает увидеть, где именно возникает трение и что нельзя исправить одной привычкой.

Исследования доверия и общественных институтов помогают понять, почему одни системы работают устойчивее других. Доверие облегчает совместные действия: люди охотнее соблюдают правила и вкладываются в общие сервисы, когда считают, что ими управляют предсказуемо и справедливо. Но доверие не является врождённой национальной добродетелью и не возникает по призыву. Оно поддерживается опытом — понятными решениями, работающими услугами и возможностью оспорить ошибку. Связь работает в обе стороны: институтам требуется доверие, а доверие укрепляется, когда институты выполняют обещанное.

Это помогает увидеть, почему шведский баланс нельзя свести к хорошим манерам, высоким налогам или любви к природе. Каждый из этих факторов может иметь значение, но ни один не объясняет целое. Налог сам по себе не создаёт качественную услугу. Доверие не спасает систему, если она

постоянно подводит. Гибкий график не помогает тому, чья работа не допускает гибкости. Удобная привычка держится не только на характере человека, но и на том, какие возможности ему доступны.

Возвращение к утру

К восьми Ева оставляет Лив в садике. У той всё ещё серьёзное лицо, но воспитательница предлагает показать ей новые деревянные кубики. Ева успевает на работу чуть позже обычного и начинает день без необходимости изобретать оправдание. Йонас входит в офис и подключается к встрече, которую команда передвинула на пятнадцать минут. Ингрид дожидается сотрудницы службы помощи, пьёт кофе и позже отправляется по делам.

Это не идиллия. В другой день Лив заболит, автобус задержится, сотрудница не сможет прийти вовремя, а встречу перенести не удастся. Система не устраняет непредвиденное и не гарантирует одинакового комфорта всем. Но в обычный день несколько элементов совпали: услуга, правило, рабочая договорённость, человеческая привычка и достаточный ресурс.

Именно это совпадение часто ошибочно принимают за чудо. На самом деле оно требует постоянного обслуживания. Кто-то планирует бюджет, кто-то убирает улицу, кто-то заботится о детях и пожилых людях, кто-то поддерживает расписание, а кто-то замечает, что нынешние правила оставляют людей за бортом. Комфорт — не отсутствие усилий. Это

усилия, распределённые так, чтобы каждое утро не начиналось с борьбы за самое необходимое.

В следующих главах мы будем смотреть на шведскую повседневность через ту же карту. Как среда задаёт возможности? Как устроены работа, семья, благосостояние и доверие? Кому система помогает, чего она требует и где её пределы? И прежде всего: какие исторические решения создали условия, в которых сегодняшнее утро может выглядеть таким обычным?

Северная среда и исторический выбор: почему страна устроена именно так

В семь сорок утра в Стокгольме человек выходит из дома и на секунду задерживается у порога: ночью подморозило, а утром на тротуаре блестит тонкая корка льда. Он проверяет расписание транспорта, надевает заметную в темноте куртку и закладывает в дорогу лишние десять минут. Не потому, что северный климат научил его особой дисциплине, а потому, что конкретная погода требует конкретных действий. В другой день на этом же маршруте будет дождь со снегом, задержка автобуса или сухой мороз. И ни один свод правил не отменит местных условий: одна улица расчищена, другая еще нет.

А летом тот же человек может сесть на поезд, пересест на автобус, пройти по тропе к озеру и провести день среди сосен — не выезжая за пределы страны и не отправляясь в экспедицию. Кажется, будто объяснение готово: Швеция устроена так, потому что здесь много лесов, длинная зима и любовь к природе. Но это пока не объяснение, а перечень декораций. Между северным пейзажем и привычками людей лежит история решений: какие дороги построили, какие права закрепили, кому доверили услуги, за чей счет поддерживают

инфраструктуру и кого оставили за пределами общего удобства.

Именно здесь возникает ловушка. Увидев шведский уклад, легко назвать его следствием климата, географии или «национального характера». Каждое из этих слов что-то подсвечивает — и затемняет почти всё остальное.

Что именно делает северная среда?

Швеция вытянута с юга на север, и эта протяженность важнее любого общего образа «страны вечной зимы». На юге, в Сконе, есть плодородные равнины и более мягкий климат. В центральной части — крупные города, озера и сельскохозяйственные районы. На севере — огромные расстояния, леса, реки и районы, где зима обычно суровее, а плотность населения ниже. Побережье, острова и внутренние области тоже живут в разных погодных условиях. Даже световой день — не единый национальный опыт: его длина заметно меняется от сезона к сезону и от региона к региону.

География создает не готовый образ жизни, а набор задач и возможностей. Дороги, мосты и транспорт нужно строить с учетом расстояний, холода, темноты и местного рельефа. В некоторых местах общественный транспорт может быть удобной повседневной опорой, в других без автомобиля трудно добраться до работы, врача или магазина. Долгая темнота влияет на освещение улиц и ощущение безопасности; скользкая поверхность — на уборку тротуаров и скорость передвижения. Но климат сам по себе не решает, будут

ли улицы хорошо освещены и кто оплатит их содержание.

То же относится к природным богатствам. Леса, железная руда, вода и протяженное побережье создавали возможности для торговли, производства и энергетики. Однако наличие ресурса еще не означает процветания. Чтобы дерево стало экспортным товаром, а руда — основой промышленности, необходимы технологии, вложения, транспорт, квалифицированные работники, доступ к рынкам и политические решения. Природа предлагает материал; общество выстраивает вокруг него хозяйство.

Полезно помнить и об обратной стороне пейзажной открытки. Лес для туриста может быть местом тишины и прогулки, для лесной промышленности — источником древесины, для коренных саамских сообществ — частью пространства жизни и традиционного оленеводства. Решения о землепользовании не одинаково удобны для всех. Шведская социальная модель не отменяет конфликтов интересов, а наличие красивой природы не гарантирует справедливого распределения ее благ.

Какие ответы выбирало общество?

История Швеции — не прямая дорога от суровой зимы к современному благополучию. Разные эпохи по-разному использовали природные условия и по-разному распределяли их издержки.

В прежние столетия вода была не только препятствием, но и путем сообщения. Реки, озера и побережье связывали

поселения и помогали перевозить грузы. В южных районах важную роль играло земледелие; в других областях — лесные промыслы, горное дело и торговля. Развитие добычи металлов и экспорта железа поддерживало укрепление государства, но за этим стояли налоги, труд и контроль над ресурсами. Нельзя сказать, что руда «создала» сильное государство: она давала ему средства и стимулы, а способы управления и распределения этих средств определялись людьми.

В XIX веке железные дороги, порты и новая промышленность изменили масштаб страны. Они связали районы добычи и производства с городами и внешними рынками. Одновременно росло население городов, менялся труд, часть людей уезжала в поисках лучшей жизни, в том числе за океан. Технологии позволяли иначе справляться с расстояниями; экономические перемены ставили новые вопросы о бедности, образовании и защите работников.

Ответы на эти вопросы не были автоматическими. В 1842 году общегосударственное решение закрепило задачу народного образования. Это не означало, что качество и доступность школ мгновенно стали одинаковыми в каждом поселении. Но оно обозначило важную перемену: образование постепенно превращалось не только в частное дело семьи или местной общины, но и в общественную задачу.

Затем расширялось политическое участие. Реформы 1918–1921 годов установили всеобщее и равное избирательное право; женщины участвовали в выборах в парламент в

1921 году. Рабочее движение, партии, профсоюзы и объединения работодателей спорили о зарплатах, условиях труда и устройстве государства. В 1938 году соглашение в Сальтшёбадене между профсоюзной конфедерацией LO и организацией работодателей SAF стало заметным символом договорного регулирования трудовых отношений. Но оно не было волшебной точкой, после которой все разногласия исчезли, и не объясняет само по себе появление современной системы социальной защиты.

Социальные гарантии складывались постепенно — через выборы, конфликты, компромиссы, налоги и экономические перемены. Образование, здравоохранение, поддержка семей, пенсионное обеспечение и муниципальные услуги формировались в разных политических условиях. Ответственность при этом распределялась между государством, регионами и муниципалитетами. Это важно: «шведская система» — не единый механизм с одной кнопкой управления, а сеть институтов, которую строили и перестраивали.

Расширение гарантий не означало, что всех включили в общую историю на равных условиях. Саамские сообщества сталкивались с политикой ассимиляции и решениями о земле, которые ограничивали их права и возможности. Были различия между городом и деревней, обеспеченными и малообеспеченными, людьми с разными потребностями и доступом к услугам. История договоренностей — не история всеобщего согласия. Договоренность бывает прочной, но она

остаётся результатом борьбы, а её условия можно обсуждать и пересматривать.

Поэтому доверие тоже не стоит выводить из климата. Холод не производит доверия автоматически, как дождь не производит эффективный муниципалитет. Доверие может укрепляться, когда правила понятны, услуги работают, решения можно оспорить, а люди регулярно видят, что обязательства выполняются. Это не врожденная особенность народа, а общественный ресурс, который зависит от повседневного опыта — и может ослабевать, если опыт меняется.

Три уровня объяснения

Когда мы хотим понять привычку или устройство общества, полезно не прыгать напрямую от пейзажа к характеру. Между ними обычно находятся институты — законы, инфраструктура, бюджеты, организации и неформальные договоренности.

Среда создает задачу или возможность

Институты предлагают решение

Повседневная практика закрепляет или меняет его

Зима приносит темноту, снег, гололед и перепады температуры

Улицы освещают и убирают, транспорт и городские службы планируют работу с учетом сезона

Люди выбирают подходящую одежду, закладывают запас

времени; при сбоях меняют маршрут или требуют улучшений

Большие расстояния и разная плотность населения затрудняют доступ к услугам

Строятся дороги и железные дороги, организуются региональные и муниципальные услуги

Жители планируют поездки; в одних местах опираются на транспорт, в других — на автомобиль или местные связи

Леса, берега и озера дают возможность отдыхать на природе, но часть земли находится в частной собственности

Правила доступа к природе сочетаются с обязанностью не вредить, охраняемыми территориями и регулированием землепользования

Люди гуляют, собирают ягоды или ночуют в подходящем месте, соблюдая приватность и экологические ограничения

Таблица не утверждает, что каждый ответ одинаково удачен или подходит всем. Она помогает увидеть промежуточное звено: прежде чем объяснять привычку «шведским характером», стоит спросить, какое правило или устройство сделало ее удобной, желательной или необходимой.

Как читать современную привычку?

Рассмотрим летнюю прогулку за городом. Швеция богата лесами и озерами, а летний день в северных широтах мо-

жет быть очень длинным. Это природный уровень: здесь действительно есть привлекательные места и сезонные возможности. Но сам по себе лес не объясняет, почему человек может пройти по тропе, остановиться у воды или провести время на природе, даже если земля ему не принадлежит.

Следующий уровень — право и правила. Шведское право доступа к природе, известное как *allemansrätten*, позволяет людям находиться на природе при соблюдении обязанностей перед другими людьми и окружающей средой. Это не разрешение входить в чужой дом или оставлять после себя мусор. Нужно уважать частную жизнь, не повреждать посадки и не тревожить животных; ограничения могут действовать в охраняемых местах и в период особого риска, например при запрете на разведение огня. Природный доступ здесь не просто данность ландшафта: он связан с общественным правилом, которое определяет и свободу, и ответственность.

Третий уровень — привычка. Человек знает, что нужно проверить местные ограничения, забрать отходы, не разбивать лагерь слишком близко к жилью и не считать общий доступ правом на бесконтрольное использование. Кто-то усвоил эти навыки в семье, кто-то — в школе, кто-то узнает их впервые. Не все жители одинаково часто выбирают за город: многое зависит от здоровья, дохода, наличия транспорта, свободного времени и места жительства. Для приезжего или горожанина без такого опыта доступ к природе не всегда означает легкий доступ на практике.

Так три уровня сходятся, но не сливаются. Ландшафт дает возможность; право делает ее общественно доступной; привычки поддерживают или подрывают этот порядок. Если растет число посетителей, меняется климат, возникают новые коммерческие интересы или конфликты землепользования, правила и практики могут потребовать пересмотра. Значит, и здесь нет вечной национальной черты: есть система отношений, которую приходится поддерживать.

Практика: от впечатления к объяснению

Попробуйте применить этот способ к любой привычке, которую вы замечаете в Швеции: зимней осторожности на дорогах, популярности поездок на природу, привычке заранее планировать маршрут или устройству общественных услуг.

1. Назовите среду точно. Не «северный климат», а конкретное условие: темнота утром, гололед, большое расстояние до ближайшего города, короткий сезон сбора урожая. Уточните, где и для кого оно действует.

2. Найдите общественный ответ. Какие нужны правила, деньги, инфраструктура или организации? Кто отвечает за уборку улицы, транспорт, школу или доступ к природе?

3. Посмотрите, как ответ стал привычкой. Что люди делают регулярно? Это семейный навык, требование работодателя, удобство услуги или негласная норма?

4. Спросите, кому подходит это решение. Может ли человек с инвалидностью воспользоваться маршрутом? Есть

ли транспорт в малонаселенном районе? Может ли семья позволить себе поездку? Не превращается ли удобство большинства в барьер для меньшинства?

5. Проверьте, можно ли изменить практику. Если изменилась погода, появились новые технологии или люди стали жить иначе, какие правила уже не работают? Кто может предложить пересмотр?

Например, зимний запас времени можно сначала принять за черту характера: «здесь люди просто пунктуальны». Но точнее спросить, как устроены маршруты, насколько предсказуема уборка улиц, что происходит при задержке транспорта, может ли человек без автомобиля добраться до работы. Затем становится видно: часть осторожности вызвана условиями, часть — устройством инфраструктуры, часть — личным опытом. И в разных районах ответ будет разным.

Такой взгляд не обесценивает культуру. Напротив, он позволяет заметить, как культура создается: из повторяющихся решений, которые люди принимают, обсуждают, перенимают или отвергают. Природа задает вопросы, но не пишет за общество ответы. Один и тот же холод может привести к разным способам организации улиц; одна и та же лесная тропа может стать общим пространством или закрытой территорией — в зависимости от законов, собственности и общественных договоренностей.

Шведский баланс не вырос из снега, леса или долгого летнего света сам по себе. География влияла на хозяйство и рас-

стояния; история определяла, кто принимал решения и как распределялись ресурсы; институты превращали некоторые решения в устойчивые правила; повседневность делала эти правила привычными — или показывала, где они дают сбой. Увидеть эту последовательность полезно не только для понимания Швеции. Она помогает отличать природные ограничения от политического выбора, а культурную норму — от неизменного свойства людей.

И тогда вместо вопроса «Почему шведы такие?» появляется более точный и практичный вопрос: «Какие условия, правила и привычки сделали это поведение разумным — и для кого?» С этого вопроса начинается разговор о мере: о том, что общество считает достаточным, где проводит границу и кто вправе ее пересматривать.

Lagom без мифов: мера, достаточность и личные границы

В четверг в 16:20 Сара всё ещё сидела за рабочим столом, хотя остальные уже начали обсуждать планы на вечер. Руководитель подошёл с предложением: срочный проект, четыре дополнительных часа на выходных, хорошая оплата и возможность представить результат важному клиенту.

Это было не просто «ещё немного поработать». Сара хотела профессионального роста. Деньги тоже не были лишними. Но в пятницу вечером у дочери школьный спектакль, на который Сара обещала прийти. А в субботу она собиралась помочь отцу с делами, которые ему одному теперь давались труднее. Последние недели выдались напряжёнными, и мысль о спокойном вечере казалась почти роскошью.

Коллега Юнас ответил на предложение сразу: «Я возьму». Он откладывал на переезд, на выходных был свободен и хотел получить опыт работы с этим клиентом. Сара поймала себя на сравнении. Может быть, она недостаточно амбициозна? Или, наоборот, Юнас просто не умеет вовремя остановиться? Но это были удобные вопросы: они позволяли судить о чужом выборе, не разбираясь в собственном.

Сара посмотрела на календарь. В нём не было клетки с надписью «правильный ответ».

Слово *lagom* часто переводят как «в самый раз», «достаточно», «не слишком много и не слишком мало». В таком переводе есть привлекательная ясность: будто где-то существует точная отметка, до которой нужно налить кофе, работать, говорить, хотеть и отдыхать. Но у жизни нет общего мерного стакана. Количество, которое одному кажется достаточным, другому может не покрыть даже базовых потребностей. А сегодняшнее «мне хватит» через месяц, после болезни или перемены в доходе, может стать «мне нужно больше».

Поэтому полезнее думать о *lagom* не как о шведской формуле счастья, а как о поводе спросить себя: **что именно для меня сейчас значит «достаточно»?** Это вопрос, а не ответ, который можно однажды выучить и потом применять ко всем ситуациям.

Мера — не среднее между чужими желаниями

Умеренность бывает разумной. Она помогает не тратить силы на всё сразу, не путать срочное с важным, не принимать всякое желание за приказ к немедленному исполнению. Но умеренность — лишь инструмент. Она не становится добродетелью автоматически.

Представьте человека, который работает по вечерам, потому что хочет накопить на жильё. Его коллега отказывается от сверхурочных, чтобы восстановиться после тяжёлого периода. Ни один из них не обязательно «лучше понимает баланс». У них разные цели, ресурсы, обязанности и запас сил. Если первый назовёт второго ленивым, а второй первого

— одержимым работой, они подменяют разговор о контексте нравственным приговором.

Важно отличать достаточность от трёх похожих вещей.

Достаточность отвечает на вопрос: хватает ли мне этого для моих целей и условий? У неё есть адресат — конкретный человек в конкретном периоде жизни.

Умеренность — это способ ограничивать крайности. Иногда она помогает сохранить здоровье и отношения, иногда — мешает рискнуть и попробовать то, что действительно важно.

Конформизм возникает, когда мы выбираем не то, что считаем приемлемым для себя, а то, что не вызовет неодобрения. «Не буду просить прибавку — вдруг сочтут жадным». «Не стану говорить, что устал, — все же справляются». «Не подам заявку на эту должность, чтобы не выглядеть слишком самоуверенным».

А подавление потребностей — это когда человек понимает, чего ему не хватает, но учится не замечать этого. Он не хочет дополнительной работы, однако соглашается, чтобы не разочаровать руководителя; хочет попросить помощи, но объявляет свою усталость пустяком. Со стороны всё может выглядеть очень ровно: никаких конфликтов, спокойный голос, приличный календарь. Внутри тем временем накапливается раздражение — часто не только на обстоятельства, но и на себя.

В шведской повседневности *lagom* может звучать как

симпатичное напоминание не раздувать каждое желание до чрезвычайной важности. Но оно может и превратиться в требование не высовываться: не хотеть слишком много, не говорить слишком громко, не занимать лишнего места. Иногда «мне достаточно» — честный вывод. Иногда это фраза, которой мы прикрываем страх попросить, спорить или быть заметными. Разница не всегда видна снаружи.

Достаточность также не означает «середину между двумя крайностями». Если человеку не хватает сна, отдых не становится чрезмерным оттого, что окружающие отдыхают меньше. Если семья едва покрывает необходимые расходы, совет «не стремиться к лишнему» звучит особенно пусто. Уровень дохода, здоровье, забота о детях или пожилых близких и этап жизни — не мелкие поправки к универсальному правилу. Они и есть часть задачи.

Четыре вопроса вместо готовой формулы

Когда Сара услышала предложение о подработке, она не обязана была немедленно решить, хороший она работник или хороший родитель. Для начала ей стоило понять, из чего состоит выбор. В этом помогает короткая практика из четырёх вопросов:

1. Чего мне сейчас не хватает?

Не в идеальной жизни вообще, а в ближайшей ситуации. Денег? Отдыха? Признания? Времени с близкими? Нового опыта? Ответ может быть не один. Важно только назвать его без попытки сразу себя переубедить.

2. Что уже достаточно?

Какие потребности и обязательства сейчас обеспечены? Что нельзя отодвинуть без последствий? Что я уже делаю хорошо, но не замечаю, потому что сравниваю себя с кем-то ещё?

3. Какую цену я плачу за большее?

Цена — не только деньги. Это может быть сон, внимание, восстановление, время с ребёнком, спокойствие или возможность выполнить другое обещание. А иногда цена отказа тоже высока: потерянный доход, интересная задача, шанс продвинуться. Не нужно считать одну сторону автоматически важнее другой.

4. Чьи ожидания определяют мой ответ?

Мои собственные? Близких? Руководителя? Воображаемой аудитории, которая, возможно, даже не думает обо мне? Или страх действительно опирается на реальный риск — например, нестабильность работы, зависимость от дохода, возможное наказание за отказ?

Последний вопрос не призывает игнорировать последствия. Если человек боится потерять работу, это не обязательно «всё у него в голове». Но полезно отличить реальные условия от догадок: чего именно я опасюсь, насколько это вероятно, что можно уточнить или обсудить? Иногда страх уменьшается после простого вопроса о сроках, оплате и приоритетах. Иногда он оказывается точным предупреждением о небезопасной рабочей среде — и тогда дело не в том, что

человеку нужно научиться говорить «нет».

Научные исследования мотивации подчёркивают значение автономии — ощущения, что наши действия хотя бы в какой-то мере согласуются с собственными ценностями и решениями. Это не значит, что любое «хочу» нужно исполнить: люди живут среди обязательств и ограничений. Но выбор, который мы способны объяснить себе, обычно переживается иначе, чем действие, совершённое исключительно из страха осуждения. Исследования восстановления после работы, в свою очередь, показывают, насколько важен для отдыха психологический отход от рабочих задач. Вечер в календаре ещё не обязательно является свободным, если мысли всё время возвращаются к недоделанному проекту.

И всё же эти наблюдения не дают каждому готового расписания. Они лишь напоминают: цену решения стоит учитывать не только в момент, когда на него соглашаешься, но и позже — когда наступает время жить с последствиями.

Небольшое упражнение на десять минут

Практика четырёх вопросов не требует новой системы планирования и, что особенно приятно, покупки красивого блокнота. Достаточно взять одну повторяющуюся ситуацию: например, отвечать на рабочие сообщения по вечерам, соглашаться на дополнительные просьбы, принимать каждое приглашение или откладывать разговор о распределении домашних обязанностей.

Запишите ответы на четыре вопроса — короткими фраза-

ми, без сочинения защитительной речи. Затем отметьте, что в ответах относится к вашим потребностям, что — к обязательствам, а что — к ожиданиям и страхам. Если всё оказалось перемешано, это не провал упражнения, а обычное состояние человеческой жизни.

После этого сформулируйте не грандиозное обещание «изменить всё», а одну конкретную границу. Например: «На этой неделе я не отвечаю на рабочие сообщения после семи, кроме заранее оговорённой срочной ситуации». Или: «Я могу помочь в субботу утром два часа, но весь день освободить не могу». Граница не обязательно должна звучать как захлопнутая дверь. Часто это ясное описание того, что вы можете предложить и чего не можете.

Полезно проверить формулировку вопросом: **если бы я не боялся чьего-то неодобрения, выбрал бы я то же самое?** Ответ не нужно считать окончательным. Страх может сообщить важную информацию, но не обязан принимать решение за вас. Можно также спросить себя: **если бы близкий человек оказался в такой же ситуации, какой вариант я счёл бы для него разумным?** Иногда к себе мы предъявляем требования, которые не стали бы предъявлять даже конкуренту.

У решения есть контекст и продолжение

Теперь вернёмся к Саре. Она замечает, что дополнительный проект её интересует, но деньги не являются срочной необходимостью. Ей важен опыт, однако она не хочет пре-

вращать каждый свободный день в резерв для работы. И спектакль дочери для неё не формальный пункт календаря: она дала обещание и сама хочет быть там.

Вместо того чтобы выбирать между безоговорочным согласием и молчаливым отказом, Сара уточняет у руководителя, можно ли разделить задачу. Она предлагает подготовить часть материалов до конца рабочего дня, но не брать всю работу на выходные. Руководитель соглашается: объём сокращают, остальное распределяют между коллегами. Это удачный исход, но не универсальный. В другой команде предложение могут отклонить, и тогда Сара будет решать уже в условиях реального отказа. Иногда разумно принять оплачиваемую работу, потому что доход сейчас важнее свободного вечера. Иногда — попросить изменить сроки. Иногда — отказаться. «Достаточно» не обязано звучать как «нет».

Юнас тоже принимает своё решение не в пустоте. Он откладывает на переезд, сейчас у него есть силы и время, а проект ему интересен. Это не делает его ответ лучшим для Сары. И её выбор не доказывает, что он неправильно распоряжается жизнью. Различаются не только характеры, но и счета, здоровье, семейные обстоятельства, планы. Мы нередко сравниваем чужой ответ со своим, хотя не видим чужой календарь целиком.

Есть и другая важная оговорка: не всякая перегрузка решается личной границей. Если человеку не хватает дохода,

чтобы оплатить жильё и необходимые расходы, совет «просто меньше работай» не отвечает на проблему. Если забота о близком распределена несправедливо, одного внутреннего решения «беречь ресурс» недостаточно — нужно договариваться с другими. Личная мера помогает увидеть, что происходит, но не отменяет необходимости менять условия вокруг себя.

И сама мера со временем меняется. После рождения ребёнка, во время болезни, в период учёбы или ухода за родственником доступные силы и свободные часы выглядят иначе. То, что раньше казалось достаточным, может перестать работать. Пересмотреть решение — не значит оказаться непоследовательным. Это значит учесть новые данные.

В жизни Сары результат не обязан быть безмятежным. Даже после договорённости она может немного сожалеть, что не взяла проект целиком. Может подумать о деньгах, пока смотрит спектакль. Уверенность в выборе не всегда приходит вместе с отсутствием сомнений. Иногда достаточно другого: понимать, почему ты выбрал именно так, и не выдавать этот выбор за закон для всех.

Попробуйте сегодня пересмотреть одно небольшое решение: звонить ли в ответ на просьбу, браться ли за дополнительную задачу, оставлять ли вечер свободным. Не спрашивайте, достаточно ли вы стараетесь по чужой мерке. Спросите, чего вам не хватает, что уже обеспечено, какую цену вы готовы заплатить и чьи ожидания звучат в вашем ответе.

Мера — не среднее арифметическое чужих желаний и не награда за умение быть удобным. Это временное, честное соглашение между тем, что человеку нужно, тем, за что он отвечает, и тем, что ему по силам. Слово *lagom* полезно, пока помогает уточнить это соглашение. Оно становится опасным, когда служит красивым оправданием молчания и самоограничения.

Доверие как общественная инфраструктура: правила, налоги и ответственность

В мартовском свете кухонное окно кажется почти белым. Лейла ставит рядом с ноутбуком чашку кофе и открывает налоговую декларацию. Большая часть данных уже внесена: доходы поступили от работодателя, проценты — от банка. Ей остаётся проверить цифры и подтвердить, что всё верно.

Это не похоже на драму. Скорее на обычное дело, которое хочется закончить до обеда. Но именно в таких делах общественное доверие становится видимым. Лейла могла бы просто нажать кнопку, не вчитываясь. Могла бы решить, что государство и так всё знает. Или, наоборот, увидеть в декларации не услугу, а требование, которое нужно выполнить, даже если правила непонятны.

Она сверяет доходы с документами. Затем останавливается на вопросе о поездках на работу: в её случае маршрут изменился, и она не уверена, можно ли учесть часть расходов. В форме нет готового ответа именно для её обстоятельств. Нужно разобраться, что разрешено, какие сведения требуются и куда обращаться, если расчёт окажется неверным.

В этот момент доверие перестаёт быть красивым словом о национальном характере. Оно становится практическим во-

просом: могу ли я понять правило, проверить его применение и добиться исправления ошибки?

Не черта характера, а устройство отношений

О Швеции часто говорят как о стране высокого доверия. Такая формулировка удобна, но слишком легко превращает результат в исходную причину: шведы, мол, доверяют друг другу, поэтому у них работают институты. На деле доверие не живёт отдельно от институтов. Оно растёт из повторяющегося опыта: правила понятны, решения объяснимы, услуги существуют не только на бумаге, а ошибки можно исправить.

Если человек раз за разом сталкивается с предсказуемой процедурой, ему проще соблюдать её и в следующий раз. Если же решение кажется произвольным, сроки меняются без объяснения, а обратиться за разъяснением невозможно, добросовестность превращается в риск: ты выполняешь свою часть договора, но не знаешь, выполняет ли свою другая сторона.

Исследования процедурной справедливости — в том числе работы Тома Тайлера о легитимности закона — показывают важную закономерность: люди охотнее признают решение законным, когда могут быть услышаны, видят нейтральность процесса и получают уважительное объяснение. Это не значит, что справедливая процедура всегда делает результат приятным. Отказ может остаться отказом. Но возможность понять, почему он вынесен, и оспорить ошибку меняет от-

ношение к нему.

Шведская повседневность даёт множество примеров такого устройства. Налоговая декларация часто уже содержит сведения, полученные от работодателей и банков; человек проверяет их и, если нужно, дополняет. Это упрощает задачу, но не снимает с гражданина ответственности: внесённые данные всё равно нужно проверять. Ведомство не может знать все обстоятельства конкретной жизни — и не должно делать вид, будто знает.

Важна и архитектура власти. Общие правила задаются законами и решениями правительства, но министр не должен вмешиваться в отдельное дело, рассматриваемое ведомством. Такая дистанция не гарантирует безошибочности: чиновник или система могут ошибиться. Зато она задаёт принцип — конкретное решение должно опираться на норму и обстоятельства дела, а не на личное указание сверху.

Наконец, шведский принцип открытости официальных документов позволяет гражданам запрашивать многие материалы государственных органов. Это не означает, что любой документ доступен всем: существуют исключения, в частности для защиты частной жизни и чувствительных сведений. Но сама возможность контролировать работу власти — не украшение системы. Это часть её конструкции.

Налог — не счёт за личное пользование

Налоги нередко воспринимаются как самый осязаемый тест доверия. Деньги уходят из личного бюджета сейчас, а

общественная польза может быть распределённой, отложенной или незаметной. В Швеции налоги финансируют задачи разных уровней власти. Через общие доходы поддерживаются, среди прочего, школы, здравоохранение, инфраструктура, социальные услуги и работа государственных учреждений. Точные источники и распределение средств зависят от уровня власти и бюджетных решений.

Это не означает, что каждый налогоплательщик получает одинаковый набор услуг или может проследить путь каждой своей кроны до конкретной больничной койки. Налоговая декларация — не чек в ресторане, где напротив каждой суммы указано заказанное блюдо. Общественный договор устроен иначе: люди вносят средства в общий фонд, а общество через законы и бюджеты определяет, какие услуги считать необходимыми и как распределять ресурсы.

Такая модель требует большего, чем привычка платить. Нужны понятные бюджеты, обсуждение приоритетов, аудит расходов и возможность спросить, почему решение принято именно так. Если человек видит школу, куда можно отдать ребёнка, общественный транспорт, который действительно ходит, или больницу, в которой помощь не зависит исключительно от размера личного счёта, общественная польза становится ощутимой. Если же услуга недоступна, ожидание затягивается или качество не соответствует обещаниям, одной фразы «так устроена система» недостаточно.

Важно и то, что люди не одинаково относятся к налогам и

государству. Кто-то считает общий вклад разумной ценой за безопасность и доступные услуги, кто-то недоволен уровнем налоговой нагрузки, кто-то сомневается в качестве конкретной услуги. Доверие не требует всеобщего восторга. Оно требует, чтобы несогласие можно было выразить без того, чтобы человека автоматически записали в нарушители общественного договора.

Пять вопросов к любому общественному правилу

Лейла открывает разъяснение налогового ведомства, сверяет условия и собирает подтверждения расходов. Её знакомый Юнас в похожей ситуации тоже подал сведения о поездках на работу, но получил отказ. В письме была ссылка на правило, однако не было ясного ответа на главный вопрос: каких именно документов не хватило? Он позвонил за разъяснением и узнал, что часть маршрутов не подтверждена. После пересмотра расчёта ведомство учло ту часть расходов, для которой появились документы; остальное осталось без изменения.

Это не история о том, что система всегда исправляет ошибки с первого раза. Напротив: Юнасу пришлось потратить время, а формальная возможность обратиться не сделала процесс автоматически простым. Но его случай помогает проверить любое общественное правило по пяти пунктам.

Проверка Вопрос

Что должно насторожить

Ясность

Понимает ли обычный человек, что от него требуется, в какие сроки и на каком основании?

Важное условие скрыто в сложной формулировке или его можно узнать только после отказа.

Последовательность

Применяют ли правило сходным образом к похожим случаям? Если есть различия, объяснены ли они?

Одним людям разрешают то, за что других наказывают, без ясной причины.

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.